

Mirela Ioniță

# imagea publică a organizațiilor

Nevoia de vizibilitate publică este o consecință naturală a mediului social concurențial. Trăim într-o lume a imaginilor în care toți suntem, inevitabil, producători și consumatori de imagini.

Studiul se concentrează asupra imaginii publice a organizațiilor, ca tip distinct de actori sociali și încearcă să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce este imagea publică?
- Cum se agregă imagea în spațiul public?
- Care sunt rolurile sociale ale imaginii publice?
- Cum se menține o imagine favorabilă ?
- Cum se restaurează imagea deteriorată?

IMAGINEA PUBLICĂ A ORGANIZAȚIILOR

Mirela Ioniță

ISBN: 978-606-524-260-9



BUCUREȘTI, 2020

**MIRELA IONIȚĂ**

**IMAGINEA PUBLICĂ  
A ORGANIZAȚIILOR**

**EDITURA CENTRULUI TEHNIC-EDITORIAL AL ARMATEI  
BUCUREȘTI, 2020**

*Coperta: Mirela Ioniță*

*Tehnoredactare: Irina Răducan*

*Corectura: Eleonora Dincă, Constanța Oprea, Dorina Litră*

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**IONIȚĂ, MIRELA**

**Imaginea publică a organizațiilor** / Mirela Ioniță. - București:  
Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-524-260-9

659.4



*Responsabilitatea privind conținutul lucrării și a enunțurilor  
formulate revine în totalitate autoarei.*

*Editură recunoscută de către CNCS/CNATDCU – Panel 4  
„Domeniul științe militare, informații și ordine publică“*

## C U P R I N S

INTRODUCERE .....	5
Capitolul 1	
<b>DEFINIREA IMAGINII PUBLICE A ORGANIZAȚIILOR</b> .....	7
1.1. IMAGINEA PUBLICĂ .....	7
1.2. VIZIBILITATEA ACTORILOR SOCIALI .....	17
1.3. IMAGINEA ORGANIZAȚIILOR .....	29
Capitolul 2	
<b>PRAGMATICA IMAGINII PUBLICE</b> .....	45
2.1. INTERACȚIUNILE ORGANIZAȚIILOR .....	46
2.2. PUBLICUL ORGANIZAȚIILOR .....	48
2.3. OFERTA ORGANIZAȚIILOR .....	54
2.4. PROMOVAREA ORGANIZAȚIILOR .....	62
Capitolul 3	
<b>STRUCTURA IMAGINII PUBLICE</b> .....	69
3.1. ARTICULAREA IMAGINII PUBLICE .....	69
3.2. IMAGINEA DE ANSAMBLU .....	74
3.3. PORTRETUL ORGANIZAȚIEI .....	83
3.4. STRUCTURA INTERNĂ A IMAGINII PUBLICE .....	106
Capitolul 4	
<b>PROIECTAREA IMAGINII PUBLICE</b> .....	117
4.1. RELAȚIILE PUBLICE .....	117
4.2. PRODUCȚIA IMAGINII PUBLICE .....	124
4.3. AUDITUL IMAGINII PUBLICE .....	145
Capitolul 5	
<b>GESTIONAREA IMAGINII PUBLICE</b> .....	153
5.1. CULTIVAREA IMAGINII PUBLICE .....	153
5.2. ETICA IMAGINII PUBLICE .....	162
5.3. VULNERABILITATEA IMAGINII PUBLICE .....	168
Capitolul 6	
<b>DISFUNȚIILE IMAGINII PUBLICE</b> .....	179
6.1. ALTERAREA IMAGINII PUBLICE .....	179
6.2. RESTAURAREA IMAGINII PUBLICE .....	198
Note bibliografice .....	215



## INTRODUCERE

Trăim într-o lume a imaginilor în care toți suntem, inevitabil, producători și consumatori de imagini. Indiferent de cât suntem de preocupați de regizarea propriei imagini sau de conștienți de impactul prezenței noastre, producem o impresie asupra semenilor noștri, pe baza căreia suntem evaluați social și, în general, contează prea puțin ceea ce credem că suntem cu adevărat sau felul cum am vrea să fim văzuți. La rândul nostru, ne reprezentăm lumea pe baza impresiilor create de realitățile cu care venim în contact. Imaginile ca reprezentări constituie o formă de cunoaștere, iar nevoia de vizibilitate e o consecință organică a mediului social, prea puțin condiționată de raționalitatea caracteristică speciei umane. Civilizația noastră contemporană nu face decât să impulsioneze dorința noastră naturală de vizibilitate prin progresul razant al tehnologiei mijloacelor de comunicare, care facilitează vehicularea imaginilor în spațiul public. Parafrazându-l pe psihologul american Paul Watzlawick care postula că *non-comunicarea este imposibilă*, putem să spunem că *non-imaginea este imposibilă* și să considerăm imaginea publică ca atribut care caracterizează orice actor social, fie acesta o individualitate sau o structură socială complexă.

Textul de față se concentrează asupra imaginii publice a organizațiilor, ca tip distinct de actori publici, colectivi care, pe considerente structurale și funcționale, pot fi abordate ca entități sociale. Analiza pornește de la realități observabile în realitatea cotidiană, iar demersul se construiește prin relevarea acelor tipare ale imaginii publice, comune tuturor actorilor sociali, care sunt apoi particularizate pentru diverse tipuri de organizații. Premisele cercetării sunt, mai degrabă, empirice și sunt enunțate sub forma unor teze, a căror validitate urmează a fi probată în cursul expunerii: Problematica imaginii publice nu e nouă. Nevoia de vizibilitate publică este o consecință naturală a mediului social concurențial. Motivațiile imaginii publice sunt universale. Mecanismele de creare și receptare ale imaginii publice relevă tipare comune pentru orice actor social, fie aceștia oameni obișnuiți, personalități, agenți economici sau mari puteri statale. Construcția imaginii publice a organizațiilor se distinge prin gradul de conștientizare și de profesionalizare a procesului. Profesionalizarea gestionării imaginii publice a actorilor sociali e o consecință a dezvoltării mediilor de comunicare și a progresului tehnologiei informației. Teoretizarea problematicei oferă beneficii, pe de o parte, pentru eficientizarea creării și gestionării imaginii publice, și pe de cealaltă, pentru receptarea avizată a a imaginilor publice cu care ne confruntăm inevitabil.

Studiul încearcă să răspundă la următoarele întrebări: *Ce este imaginea publică? Care sunt componentele imaginii publice și cum se agregă acestea? Cum se produce și cum se consumă imaginea publică? Cum funcționează imaginea publică în societate și care sunt rolurile sociale ale acesteia? Cum se menține o imagine favorabilă și Cum se restaurează o imagine publică deteriorată?* Pentru a răspunde acestor întrebări aparent simple lucrarea face apel la cunoștințe din domenii diferite: sociologie, psihologie, economie, marketing, și, nu în ultimul rând, din științele comunicării. Interdisciplinaritatea inerentă problemicii a fost rezolvată frecvent prin apelul la explicitări lingvistice, capabile să furnizeze premise de înțelegere a terminologiilor recurente și de compatibilizare a diverselor paradigme teoretice. Textul este o încercare de didactizare a teoriilor consacrate și se străduie să ofere o viziune sistematizată a diverselor abordări, într-o manieră cât mai accesibilă și, pe cât s-a putut, într-un limbaj unitar, deși uneori suprapunerea paradigmelor nu a putut fi evitată. Scurtele prezentări sintetice ale unor termeni în context teoretic considerăm că pot contribui la identificarea tendințelor fenomenelor descrise și la anticiparea evoluției acestora.

Textul se adresează mai cu seamă studenților din domeniul științelor sociale și viitorilor specialiști în relații publice, ceea ce explică și frecvențele excursuri dedicate unor noțiuni din științele economice. Lucrarea abordează imaginea publică a organizațiilor la nivel structural descriptiv și nu-și propune nici prelucrarea statistică a indicatorilor de imagine, nici prefigurarea unor studii de impact a imaginii publice asupra diferitelor categorii de public. Studiul se concentrează mai ales pe relevarea tiparelor generale ale imaginii publice și pe realizarea lor specifică în cazul particular al organizațiilor. Cunoștințele cuprinse în această lucrare urmăresc crearea de competențe receptive și productive în domeniul gestionării imaginilor publice instituționale. Parcurgerea nu tocmai lejeră a acestor pagini sperăm să ofere cititorilor un instrument util pentru înțelegerea structurii și mecanismelor imaginii publice și să poată fi utilizat ca un ghid pentru construcția unei imagini publice instituționale, ca reflectare realistă și, totodată, persuasivă, a identității, personalității, conștiinței și culturii organizației.

ianuarie 2020

# CAPITOLUL 1

## DEFINIREA IMAGINII PUBLICE A ORGANIZAȚIILOR

Discursul public contemporan vehiculează intens termenul "imagine", referindu-se la percepția actorilor sociali în spațiul public. Societatea este, în prezent, mai interesată ca oricând de imaginea publică, ca măsură a popularității și succesului social. Imaginea publică a actorilor sociali e o sintagmă omniprezentă în comunicarea socială, mediatică, politică, economică și științifică uzual raportată la standarde sociale, ca notorietate, prestigiu și reputație.

Organizațiile sunt doar o categorie de actori sociali, a căror imagine preocupă societatea, datorită coeficientului crescut de vizibilitate în spațiul public, vizibilitate datorată, fără îndoială, rolului lor social, sporită, însă, pe fondul circulației, fără precedent, a informației. Imaginea organizațiilor reprezintă un caz particular al imaginii publice a actorilor sociali care se conformează, în bună parte, principiilor și trendurilor generale.

Capitolul introductiv își propune să răspundă la întrebarea "Ce e imaginea publică a organizațiilor?" și încearcă să ofere o definiție operațională a conceptului, explicând, pe rând, cele trei componente identificabile în sintagmă: imaginea, caracterul public și organizațiile. Demersul preliminar argumentează delimitarea unui domeniu de studiu distinct, ca premisă pentru analiza structurală și funcțională a conceptului: imaginea publică a organizațiilor.

### 1.1. IMAGINEA PUBLICĂ

În primul rând se cuvine să lămurim termenul **IMAGINE** și accepțiunea cu care îl vom folosi în continuare. Așadar, ni se pare firesc să pornim de la inventarierea semnificațiilor cuvântului. *Considerăm oportun să spunem de la început că textul de față include intenționat explicația multor termeni, pornind de la uzul lor actual și apelul la definițiile de dicționar. Cunoscând sensul uzual al unui cuvânt și urmărind aria lui de folosire în limbajul comun și în cel specializat putem înțelege mai bine accepțiunile particulare, utilizate de teorii din diverse domenii. Anticipăm că multe probleme teoretice pot fi clarificate prin recursul la instrumente lingvistice.*

Cuvântul **IMAGINE**<sup>1</sup> desemnează în limbajul uzual, deopotrivă, reproducerile concrete ale realității, figurate pe un suport fizic, spre exemplu, sub forma unui tablou, cât și reprezentările abstracte, conceptuale, care există doar în mintea noastră, reflectate în exprimarea noastră cotidiană, atunci când



spunem, spre exemplu: "Am o imagine de ansamblu asupra situației" sau "Pot să-mi imaginez chestia asta". Întâlnim termenul, atât cu sensul lui propriu, cât și cu cel figurat în limbajul actual, într-o varietate de contexte, de la pictură la filosofie, de la design la strategie, în științele exacte, în matematică, fizică, optică, medicină, sau în tehnică, fotografie, film sau televiziune, dar și în psihologie și în științele sociale și, nu în ultimul rând, în teoria literaturii. Pentru că discursul fiecărui domeniu enunțat atribuie un sens particular termenului, putem enumera mai multe sinonime contextuale: reprezentare, proiecție, reflectare, tablou, fotogramă, schemă, metaforă etc. Polisemia cuvântului are, se pare, origini îndepărtate. Etimologic, termenul provine din latină, unde rădăcina "imago" însemna reprezentarea unui obiect din realitate, indiferent de natura sa fizică sau conceptuală.

TIPOLOGIA IMAGINILOR<sup>2</sup> distinge între imagini fizice și mentale și inventariază, de regulă, următoarele categorii: imagini grafice, optice, perceptuale, conceptuale și poetice, dintre care doar primele două sunt considerate concrete, pentru că pot fi vizualizate. 1. Imaginile grafice sunt prezente în lumea noastră sub formă palpabilă de desene, picturi, chiar reprezentări spațiale; schițe, scheme, modele sau organigrame, cu scop artistic sau cognitiv. 2. Imaginile optice sunt proiecții sau reflectări de natură fizică a obiectelor reale; unele naturale, cum ar fi: reflecția în apă, imaginea în oglindă, umbra, urme de tălpi ude etc.; altele realizate cu ajutorul unor tehnologii: fotografiile, filmele proiectate la cinematograful, imaginile de pe ecranul televizorului, al monitorului, al tabletei sau al smartphone-ului. 3. Imaginile perceptuale există în mintea noastră odată ce le-am perceput prin simțurile noastre: văz, auz, miros, gust, tactil și le-am conștientizat. 4. Imaginile conceptuale sunt abstracte, fiindcă există, de asemenea, doar în mintea noastră, dar ele sunt rezultatul operațiunilor mentale intelectuale de interpretare a percepțiilor, de analiză și sinteză a informațiilor și apar sub forma de gânduri și idei, teoretizate și sistematizate într-o abordare științifică sub formă de noțiuni și concepte, cu care operează discursul oricărui domeniu de cunoaștere. Astfel putem vorbi despre: bine, frumos, "Weltanschauung", libertate, democrație, societate, civilizație, cultură etc. sau putem particulariza abstracțiuni de tipul: sistem, rețea, structură, proces, funcție, rol, risc, criză, transformare etc. 5. Imaginile verbale sau imaginile poetice apar, mai cu seamă, în textele literar-artistice și sunt realizate prin figuri de stil, ca metafore, comparații, epitete etc.

Noțiunea IMAGINE desemnează, așadar, reflectarea realității, indiferent că prin reprezentare apare un element nou în realitate sau că reprezentarea este investită cu sens în receptarea ei de către un subiect, capabil să-i atribuie o semnificație. Pe noi, însă, ne interesează doar acele imagini pe care le putem recepta în vreun fel și cărora le putem asocia o semnificație. E evident că orice element din realitate poate avea o imagine, dar nu pe toate le percepem și nici nu le putem înțelege pe toate.

Precizăm că a înțelege presupune capacitatea subiectului de a arăta cumva ce e în mintea lui, potențialul individului, nu neapărat și manifestarea observabilă, de a exprima reprezentările personale printr-o reacție: fie comportament sau limbaj, ce pot fi interpretate de semenii săi, în relație nemijlocită cu realitatea reprezentată. Mai departe ne vom concentra asupra dimensiunii cognitive a imaginilor, ignorând metodologic latura concret vizuală a termenului și, în acest demers, vom apela noțiuni din psihologie pentru a detalia accepciunea imaginilor ca reprezentări mentale ale realității.

Imaginea ca **REPREZENTARE**<sup>3</sup> (numită în unele teorii și "Imagine mentală") este impresia conștientă despre elemente din realitate care se formează în mintea unei persoane atunci când ceva îi atrage atenția. Imaginea poate fi perceptuală, atunci când se formează nemijlocit în procesul percepției sau conceptuală, atunci când o imagine este evocată în absența obiectului sau atunci când concepem modele abstracte în care putem încadra clase de obiecte sau situații cu proprietăți similare. În general, psihologii consideră că este suficient să putem evoca din memorie o realitate, că să putem vorbi despre imagini conceptuale și că nu este necesar un grad sporit de abstractizare a acestui tip de imagini. **IMAGINEA PERCEPTUALĂ** reflectă realitatea în măsura acuității simțurilor, a analizorilor de mediu: văz, auz, miros, gust, simț tactil, dar și a capacităților cognitive ale individului, a cunoștințelor și experiențelor anterioare. Caracteristicile imaginilor perceptuale sunt: autenticitatea, pregnanța, detalierea structurală, dinamica, stabilitatea și independența față de subiect. Chiar imaginilor perceptuale le poate fi atribuită o semnificație rudimentară, pe considerentul că și un animal, fără prea multă minte, poate distinge între mâncare și pericol. **IMAGINEA CONCEPTUALĂ** reprezintă un stadiu ulterior al procesării mentale care constă în investirea cu sens, rost și relevanță a percepțiilor, în urma unor operațiuni psihice superioare, care implică gândirea și inteligența. Imaginile conceptuale stau la baza abstractizărilor: generalizări, sistematizări, modelări teoretice, dar se consideră că acestea constituie și baza proceselor creative: a invențiilor tehnologice și a imaginației artistice, deopotrivă. Așadar, imaginea ca reprezentare este o reflectare conștientă a realității, reprezentare investită cu sens, elaborată pe măsura nevoilor și experiențelor individuale, condiționată anatomic, psihologic și cultural, care poate fi comunicată sub forma unei informații codificate, prin intermediul unui limbaj.

**RAPORTUL DINTRE IMAGINE ȘI REALITATE** comportă o relație de incluziune: Imaginea e un decupaj obținut prin fereastra perceptuală, realizare materială sau abstractă, construită, pornind de la realitatea observabilă, cu intenția de a reproduce într-o anumită măsură relevantă realitatea observată. Fidelitatea imaginii este, așadar, condiționată biologic, tehnic și cultural.

Potrivit acestei interpretări, oamenii operează cu reprezentări ale realității, deoarece imaginile reprezintă chiar modalitatea de cunoaștere a realității obiective. REALITATEA poate fi definită drept acel ansamblu de fapte, evenimente, stări, a căror existență e obiectivă, poate fi constatată sau poate fi probată prin experiment sau prin construcție discursivă. Realitatea se opune ficțiunii și iluziei, ea operează cu imagini, dar referentul acestora există obiectiv. În acest sens se poate spune că imaginile reifică și schematizează realitatea. Conceptul de realitate are accepțiuni diferite în filosofie și psihologie, astfel filosofii se referă la "existența efectivă, obiectivă care există în afara conștiinței omenești și independent de ea" iar psihologii la "totalitatea reprezentărilor extrase de minte din informația furnizată de percepție", reprezentări organizate în funcție de spațiu și timp, care sunt considerate, de asemenea, creații ale minții umane. Gândirea filosofică încearcă să răspundă la întrebări precum: *Este Realitatea tot ceea ce există sau tot ceea ce poate fi perceput de ființa umană? Poate fi cunoscută realitatea în forma ei absolută, obiectivă, în afara subiectului care o percepe? Realitatea există independent de noi sau noi o creăm prin decupajul ferestrei perceptive?* Problema cunoașterii realității e o temă predilectă a filosofiei încă din antichitate. În acest context putem invoca MITUL PEȘTERII, relatat de Platon<sup>4</sup> (în "Republica", Cartea VII - "Politeia" ca. 360 î.H.). Dialogul socratic descrie imaginile din mintea noastră ca umbre ale realității. Platon își imaginează un grup de oameni care locuiesc într-o peșteră, înlanțuiți pe un perete în subteran, astfel încât să nu vadă lumina zilei. În spatele oamenilor arde constant un foc care luminează diferite statui care sunt mutate de alții, și care produc umbre care se mișcă pe pereții peșterii. Umbrele sunt ceea ce oamenii peșterii consideră a fi realitatea. Alegoric, Platon afirmă că omul eliberat din lanțuri este filosoful, singurul capabil să cunoască realitatea a cărei umbră o percepe cei din peșteră și să deslușească binele și adevărul, iar datoria lui e de a reintra în peșteră și de a educa oamenii.

IMAGINEA REALITĂȚII, CA REPER COMPORTAMENTAL, capătă relevanță pentru demersul de față în contextul observației lui Walter Lippmann că "*oamenii acționează, nu în funcție de realitate, ci pe baza modului cum își reprezintă ei această realitate, a imaginilor pe care le poartă în minte*"<sup>5</sup>, din simplul motiv că majoritatea informațiilor de care dispun oamenii contemporani nu provin din cunoașterea directă, ci din experiențe mediate. Evident că cele mai multe informații despre realitate le avem, de fapt, din ceea ce am auzit de la alții, din ce am învățat la școală, din ceea ce am citit în cărți sau din mass-media, nicidecum din experiența personală. Sociologul și politologul american Walter Lippmann lansează în cartea sa „Opinia publică” din 1922 conceptul "imaginile din mintea noastră" (în original: "pictures in our heads") și afirmă că oamenii iau drept fapte, nu ceea ce sunt ele în realitate, ci ceea ce percep ei că sunt acele

fapte, în urma impresiei pe care o lasă asupra lor, a impactului cu un pseudo-mediu real („pseudo environment”). Oamenii sunt mai atașați de ceea ce construiesc și elaborează prin gândire, decât de o realitate obiectivă și intangibilă. Ei sunt convinși că „adevărul” se află în mintea lor și acționează în consecință. Ființa umană și grupurile sociale confundă propria imagine asupra realității cu realitatea propriu-zisă. Lippmann mai spune: *"Percepem ceea ce suntem pregătiți să percepem. Selectăm din realitate ceea ce cultura noastră a definit pentru noi și tindem să percepem ceea ce cultura noastră, într-o formă stereotipă (economică și simplificată), a ales pentru noi"*. Când încercăm să descriem realitatea, nu facem decât să prezentăm lucrurile, potrivit codurilor noastre, oferind astfel versiuni distorsionate ale realităților la care ne referim. Fiecare om dispune de un atlas mental propriu și unic și va acționa în funcție de principalii vectori ai propriei hărți mentale. *"Fiecare vede atât cât poate înțelege și cuprinde"*, fiindcă atenția noastră este atrasă de acele fapte, de acele situații care se află într-un raport de compatibilitate cu credințele și opțiunile „topite” în structurile noastre mentale. Diferența dintre imagini și realitate rezultă mai întâi din modul în care avem acces la fapte, situații și evenimente. Contactul poate fi parțial și adesea indirect. Imaginile reprezintă simplificări cognitive ale realității, prin distorsionarea unor date și evenimente, prin accentuarea unora în defavoarea altora, prin combinarea și evaluarea lor subiectivă, în funcție de interese și valori diferite. Este firesc ca oameni care trăiesc în cadrul aceleiași colectivități și au parte de experiențe asemănătoare să dezvolte reprezentări ale realității care să coincidă cel puțin în trăsăturile lor esențiale. Atunci putem vorbi despre reprezentări colective, caracteristice unei comunități, sau reprezentări sociale în termenii psihologiei sociale.

REPREZENTĂRILE SOCIALE sunt imagini mentale ale realității cu caracter colectiv, *"ansamblu organizat de cogniții relative la un obiect, împărtășite de membrii unei populații omogene în raport cu acest obiect."*<sup>6</sup>; *"o formă de cunoaștere elaborată și împărtășită social, având un scop practic și concurând la construirea unei realități comune unui ansamblu social."*<sup>7</sup> *Reprezentările sociale se prezintă ca un ansamblu organizat de informații, credințe, opinii și atitudini despre un obiect, situație, eveniment, fenomen, persoană, grup social, organizație, instituție sau colectivitate socială.* Acestea pot fi: a.) după *conținutul* lor, cognitive, axiologice, motivaționale, afective, atitudinale sau acționale, b.) după *domeniul lor de referință*, economice, politice, educaționale, religioase, ideologice, științifice, artistice etc. Noțiunea a fost lansată în 1961 de psihologul francez de origine română, Serge Moscovici, în teza de doctorat, intitulată *„La psychanalyse: son image et son public"*. Noțiunea reconsidera conceptul *"reprezentare colectivă"*, definit în 1898 de sociologul francez Emile Durkheim ca *"ansamblul faptelor psihice comune*

tuturor membrilor unui grup social", în articolul "*Reprezentări individuale și reprezentări colective*". Compararea sintetică a celor două viziuni relevă diferențele conceptuale. REPREZENTĂRILE COLECTIVE sunt un amestec de mituri, credințe și tradiții, știință și religie, categorii ale timpului și spațiului, care își au originea în istorie, stabilizând ideile vehiculate social. Ele sunt o entitate statică, situată dincolo de individ și puțin dependentă de el. REPREZENTĂRILE SOCIALE, în schimb, au un caracter omogen specific și unitar și o structură internă formată dintr-un nucleu relativ stabil și o periferie flexibilă, ele nu au niciodată timp să se stabilizeze, să încremenească, fiind influențate permanent de transformările societale<sup>8</sup>. *Reprezentările sociale* sunt forme ale gândirii sociale care contribuie la definirea unui grup prin faptul că justifică atitudini de acceptare sau respingere colectivă a membrilor, în funcție de împărțirea valorilor și practicilor, instituite ca normă internă identificatoare. Modul omogen în care un grup își imaginează un obiect permite grupului social respectiv să înțeleagă și să explice realitatea, să-și definească identitatea socială, să-și orienteze acțiunea în funcție de context și să-și justifice alegerile sau atitudinile a posteriori<sup>9</sup>. *Reprezentările sociale* devin pentru individ (ca membru al unei colectivități) o grilă de lectură a realității, impregnată puternic de valorile colective și determină, pe de o parte evaluarea mediului și experiențelor (pe baza sistemelor explicative și justificative în vigoare în grupul de apartenență) și determină, pe de altă, adoptarea unui stil de conduită, a unui mod (acceptat intracomunitar) de a comunica cu exteriorul. Ele îndeplinesc, în acest sens, o funcție tampon între constructele individuale și presiunea socialului. Reprezentarea socială nu este pentru Serge Moscovici o simplă colecție de reprezentări individuale, ci o imagine asupra socialului, determinată de social și constructoare de social<sup>10</sup>. Reprezentările sociale sunt generate de raporturile sociale, iar la rândul lor generează noi raporturi sociale. Deși generarea acestor reprezentări este socială, elaborarea lor rămâne întotdeauna personală. *Reprezentările sociale* sunt produsul și procesul unei activități mentale, prin care un individ sau un grup reconstituie realul cu care se confruntă și-i atribuie o semnificație specifică<sup>11</sup>. Unii autori se concentrează asupra procesului de reprezentare, alții asupra rezultatului obținut în urma acestui proces. Serge Moscovici, considerat întemeietorul teoriei reprezentărilor sociale, definește noțiunea "reprezentare socială", ca "*un sistem de valori, de noțiuni și de practici relative la obiecte, aspecte sau dimensiuni ale mediului social care permite nu numai stabilirea cadrului de viață a indivizilor și al grupurilor, dar constituie, în mod egal, un instrument de orientare a percepției situației și de elaborare a răspunsurilor*"<sup>12</sup>. În schimb, un alt teoretician francez, Gustave Fischer, afirmă că "*Reprezentarea socială este un proces de elaborare perceptivă și mentală a realității ce transformă obiectele sociale (persoane, contexte, situații) în categorii simbolice (valori, credințe, ideologii) și le conferă un statut cognitiv,*

*permițând înțelegerea aspectelor vieții obișnuite printr-o racordare a propriei noastre conduite la interiorul interacțiunilor sociale*"<sup>13</sup>. În principal, problema reprezentărilor sociale a preocupat psihologia socială franceză din anii 1980. Teoria reprezentărilor sociale e interesată de formarea, caracteristicile și efectele reprezentărilor, dar mai puțin de natura obiectelor reprezentate.

IMAGINEA ACTORILOR SOCIALI e interesantă din perspectivă sociologică pentru că reprezintă acea categorie deosebită de reprezentări, cu proprietatea că referentul poate influența conștient modul cum este perceput.

ACTORUL SOCIAL este acea entitate care acționează într-un cadru social ca interpret al unui rol social. Acțiunile unui actor sunt determinate de orientările sale specifice: obiective, resurse, valori, atitudini, motivații, dar și de circumstanțe sistemice externe, cum ar fi legitimitatea, privilegierea, restricțiile, precum și de interacțiunile sale sociale cu alți actori. Actori sociali pot fi în egală măsură indivizi singulari sau și grupuri sociale, de ex. organizații, instituții, asociații, întreprinderi, partide, sindicate sau alte structuri sociale, care pot fi considerate, privite din afară, ca entități unitare<sup>14</sup>. Un actor social este așadar un subiect individual sau colectiv structurat, conștient de propria sa identitate, caracterizat de un set de valori asumate, posesor al unui anumit set de resurse care îi permit să acționeze în cadre sociale, conform intereselor, scopurilor și priorităților sale. Actorul social este elementul activ al acțiunii sociale.

ACȚIUNEA SOCIALĂ este conceptul cheie al sociologiei, fundamentat de socio-economul german Max Weber în ampla sa sinteză din 1921/22: *Economie și Societate. Fundamente ale sociologiei teoretice* (titlul original: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundrisse der verstehenden Soziologie*)<sup>15</sup>. Max Weber a constatat că orice activitate desfășurată de un individ este socială în măsura în care comportamentul său se modifică prin acțiunea altui individ, în temeiul unor valori sau simboluri acceptate de membrii unui grup sau ai unei societăți. Sociologul german concepe acțiunea ca un act de modificare, de către individ sau grup, a comportamentului altui individ sau grup. Acțiunea socială este, în această accepțiune, o componentă fundamentală a activității umane care constă într-un ansamblu de transformări aplicate rațional și intenționat de către un individ sau grup social unui obiect, în vederea adaptării sale sau cu scopul influențării unei componente a sistemului social<sup>16</sup>. Structura acțiunii sociale distinge trei componente: *agent (actor)*, *obiect* și *scop*. Agentul sau actorul este entitatea care urmărește sau determină modificări ale comportamentului celorlalți agenți sociali cu care este în relație, în temeiul unui scop, definit în funcție de valori, credințe, simboluri valabile în cadrul grupului (societății) cadru. Obiectul de influențat e, de asemenea, un actor social, care acceptă, respinge sau negociază propunerea. Raționalitatea acțiunii sociale poate fi: 1. *utilitară*, bazată pe interes sau preferințe; 2. *teleologică*, expresie a celui mai

bun mijloc în realizarea obiectivului ales; 3. *axiologică*, adică un comportament rezultă dintr-un principiu normativ; 4. *tradițională*, realizată pe baza comportamentului tradițional; 5. *cognitivă*, bazată pe comportamentul exprimat de o teorie în care agentul social crede, întemeiat pe anumite motive<sup>17</sup>. Criteriile de raționalitate în funcție de care pot fi evaluate acțiunile umane sunt: 1. raporturile adecvate între mijloacele acțiunii și scopul acțiunii; 2. interdependența logică între scopurile acțiunii unitare; 3. concordanța optimă dintre scopurile propuse și rezultatele obținute. Eficiența acțiunii este nivelul atins de o activitate în realizarea scopului, a funcției sau a unei trebuințe, și se concretizează în performanțe individuale sau sociale. De regulă, agentul social tinde să eficientizeze acțiunile sale în demersul său de integrare socială, în funcție de: *competența, conștiința participativă și responsabilitatea socială și în raport cu* normele și regulile colective. Comportamentul oricărui agent social este vizibil și previzibil, sesizabil chiar în situații de disimulare (atunci când agentul încearcă să-și ascundă scopurile reale). Prin recursul la instrumente lingvistice putem evidenția că teoria acțiunii sociale utilizează termenul "actor", în sensul de "agent social". Termenii nu se află în raport de sinonimie, ci de complementaritate. Diferența de sens ar fi următoarea: Agentul social este un factor transformator care modifică obiectul acțiunii sale, pe când actorul social reproduce rolurile prescriptive ale sistemului social de referință<sup>18</sup>.

TERMENUL "ACTOR SOCIAL" trimite cu gândul la concepția lumii ca scenă și poate fi explicat mai convingător în contextul teoriei dramaturgice din sociologie. CONCEPȚIA SOCIETAȚII CA SCENĂ<sup>19</sup> se încadrează în curentul interacțiunii simbolice. Modelul dramaturgic a fost dezvoltat de sociologul american *Erving Goffman în lucrarea: The Presentation Of Self In Everyday Life*, apărută în 1956. Goffman își fundamentează teoria pe ideea că în viața socială oamenii acționează asemenea actorilor. Așa cum actorii prezintă, prin jocul lor, anumite imagini, la fel indivizii prezintă numai unele dimensiuni ale personalității lor, jucând roluri adecvate, și ascund alte trăsături. Pentru a avea succes, individul trebuie să-și joace rolul astfel încât să fie acceptat de către ceilalți. Pentru aceasta el este nevoit să cunoască bine regulile sociale și să fie astfel credibil. Sociologul american afirmă că actorii sociali există și acționează într-un câmp social definit prin relații de putere și de concurență. Aceștia au o poziție determinată de resursele și de competențele de care dispun (educaționale, lingvistice, sociale) care constituie un capital simbolic. Acesta configurează relațiile cu ceilalți actori, dar actorul social nu va putea exercita nici putere, nici influență asupra interlocutorului, decât dacă este recunoscut de acesta. Astfel putem identifica personajul pe care și-l atribuie un actor social în funcție de rolul

sau rolurile sociale pe care acesta le performează. **TEORIA ROLURILOR SOCIALE** corelează statusul social cu rolul performant în societate. Teoria a fost formulată în cadrul Școlii de la Chigago<sup>20</sup>. **STATUSUL** este definit drept poziția sau rangul unui individ în cadrul grupului, sau ale unui grup în raport cu alte grupuri (student, profesor, decan, medic, filatelist, tata etc.). Statusul poate fi prescris sau dobândit. Fiecare individ deține simultan mai multe statusuri congruente între ele sau nu. **ROLUL** definește comportamentul așteptat de la cel care ocupă un anumit status. Statusul este un ansamblu de privilegii și îndatoriri; rolul este exercitarea acestor privilegii și îndatoriri. *Prezentarea dramatică de rol desemnează efortul conștient al unei persoane de a exercita în așa fel rolul încât să creeze celorlalți o imagine dezirabilă despre sine. Într-o anumită măsură, fiecare persoană este un actor dramatic; fiecare își exercită rolul având o anumită audiență.* Personalitatea influențează modul de exercitare a rolurilor. Dobândirea unui nou rol produce modificări ale personalității. Fiecare persoană îndeplinește concomitent *mai multe roluri*. (Un bărbat poate fi soț, fiu, frate, tată, angajat, vecin etc.) Rar rolurile jucate de o persoană se combină într-un ansamblu omogen. Un același rol poate fi performat diferit în funcție de public. (De ex. profesorul față de studenți, de colegi, de director, de portar, de propriul copil) *Conflictele de rol* pot apărea ca urmare a incongruenței dintre rolurile asumate (de ex. între rolul de profesor și cel de părinte) sau dintre atribuțiile aceluiași rol (de regulă sunt dileme morale, de ex. un părinte trebuie să fie exigent și totodată îngăduitor cu copilul său). Teoria rolurilor sociale a fost dezvoltată mai cu seamă pentru individualități, dar ea e aplicabilă oricărui actor social, indiferent de mărimea sau de complexitatea acestuia. Între rolul performat de un actor social și imaginea sa socială există o relație de cauzalitate. Imaginea reprezintă modul cum e perceput un actor social în cadrele sociale în care acționează, impresia pe care comportamentul său o produce asupra celorlalți participanți la viața socială. În acest sens, oricare actor social, prezent într-un spațiu social, are o imagine, independent de voința sa sau de implicarea sa socială.

TERMENUL "ACTOR PUBLIC" e folosit, de regulă, în variație liberă cu cel de "actor social": Dacă ar fi să identificăm o nuanțare între cei doi termeni (pentru că o definiție științifică a conceptului "actor public" nu am găsit), am putea spune că un actor public este acel tip de actor social a cărui activitate este relevantă, mai ales, dincolo de relațiile sale sociale nemijlocite. (Cu alte cuvinte, prezența unui actor public interesează și oameni cu care acesta nu interacționează direct și conștient.) Adjectivul "public" pune accentul pe dimensiunea non-privată a entității sociale în sensul câmpului său de acțiune și influență, extins dincolo de cadrul restrâns al vieții private. În acest context însă opoziția



terminologică dintre public și privat operată în sectorul economic nu face decât să deruteze înțelegerea, pentru că atributul public nu se referă la o formă de proprietate. Termenul actor public capătă relevanță în contextul teoriilor sociologice care problematizează extensia interacțiunilor sociale, cum ar fi teoria spațiului public, formulată de Jürgen Habermas în anii 60<sup>21</sup>, teoria câmpurilor sociale, lansată de Pierre Bourdieu în anii 80<sup>22</sup> sau, mai recent, teoria rețelelor sociale din anii 90.

SPAȚIUL PUBLIC este o premisă a vieții sociale. În spațiul public se reflectă raportul dintre individ și societate. Spațiul public înseamnă pentru individ deopotrivă, un spațiu al afirmării sale, al identificării cu valorile unui grup social, dar și un spațiu al alienării, al existenței anonime în cadrul unei mase amorfe. Spațiul public este locul în care orice actor social este expus privirii curioase a oricui în mod mai mult sau mai puțin întâmplător, *locul în care fiecare este concomitent observator și obiect observat*<sup>23</sup>. Spațiul public se configurează doar prin comportamentul oamenilor și se distinge de spațiul privat în cel puțin patru privințe: funcțional, juridic, social și simbolic. De regulă, spațiul public e marcat arhitectural de edificii instituționale. Utilizarea spațiului public este, prin definiție, multifuncțională, astfel el ființează ca spațiu de trafic, de consum, de comunicare sau de relaxare. În prezent spațiul public și cel privat tind să se confunde formal și funcțional. Întotdeauna spațiul public a fost unul discriminativ, de la Agora grecească, care e invocată ca simbol al democrației. Așadar, este o utopie să presupunem accesul egal al tuturor în spațiul public sau vizibilitate publică pentru oricine<sup>24</sup>. TEORIA SPAȚIULUI PUBLIC se încadrează în preocupările filosofiei sociale și se concentrează, mai cu seamă, asupra definirii conceptuale a spațiului abstract în care se desfășoară viața socială, sub cele mai variate aspecte ale sale. 1. Spațiul public este câmpul formării simbolice a unei opinii publice prin intermediul tuturor formelor de comunicare existente în societate. Spațiul public al lui Habermas este fondat pe principiul publicității sau al folosirii publice a rațiunii de către persoanele particulare reunite într-un public<sup>25</sup>. 2. Spațiul public este câmpul formării democratice a unei voințe publice prin intermediul sufragiului universal al parlamentului și al partidelor. 3. Spațiul public este o sferă de mediere între stat și societatea civilă<sup>26</sup>. 4. Spațiul public nu este un loc abstract al consensului democratic ideal, ci un spațiu conflictual care exprimă raporturile sociale de inegalitate și dominare<sup>27</sup>. TEORIA REȚELELOR SOCIALE sau *analiza rețelelor, apărută în anii 90* în științele sociale permite studierea atât a funcționării interne a organizațiilor, cât și a relațiilor dintre organizații și mediul lor. Analiza rețelelor permite descrierea în aceiași termeni a rețelelor formale și

informale, intra sau inter-organizaționale, precum și identificarea modului în care aceste două dimensiuni orientează acțiunea și definesc un sistem de acțiune în cadrul căruia actorii își dezvoltă strategiile. Analiza poate arăta și modul în care anumite rețele de relații informale suplinesc lipsurile structurii formale, dar și modul în care structurile formale determină comportamentele informale. La nivel intern, analiza rețelelor permite descrierea relațiilor de prietenie, de consiliere sau de influență care traversează frontierele formale fixate de organigramă<sup>28</sup>.

IMAGINEA PUBLICĂ A ACTORILOR SOCIALI e, așadar, un fenomen social omniprezent, o reprezentare colectivă a unei specii bizare, care poate influența percepția celorlalți despre sine prin inteligența sa. Sintagma e o etichetă pretențioasă pentru un fapt banal și inevitabil în lumea noastră, o manifestare cu multe fațete care a frământat dintotdeauna, se pare, mințile luminate (de la filosofii antici) și care face obiectul multor teorii din diverse domenii de cercetare: filosofie, psihologie, sociologie, fizică, biologie, antropologie, imagologie etc. și a unor practici sociale ca publicitatea sau marketingul. Promovarea unei imagini favorabile a interesat dintotdeauna, mai cu seamă, mediul de afaceri, de aceea cele mai multe abordări recente ale problematicii imaginii publice sunt exprimate în termeni de marketing. În final, ar mai fi de făcut o precizare: IMAGOLOGIA nu studiază imaginile publice, cum am fi tentați să credem, la prima impresie. Imagologia este o ramură a sociopsihologiei care cercetează sistematic reprezentările pe care popoarele sau clasele sociale le au despre ele însele și despre alte popoare<sup>29</sup>.

## 1.2. VIZIBILITATEA ACTORILOR SOCIALI

Imaginea actorilor sociali poate fi descrisă mai elocvent în termeni de vizibilitate, atunci când ne propunem să evidențiem caracterul ei public. Desigur, că atunci când vorbim despre vizibilitate publică vom nuanța semnificația conceptului, definit ca proprietate universală și intrinsecă a materiei, și vom lua în considerare intenționalitatea actorilor sociali de a subordona atributul vizibilității în scopul atingerii propriilor obiective prin instrumentalizarea acestuia, în vederea obținerii succesului social. Însă nu putem pierde din vedere faptul că vizibilitatea este independentă de subiect. În interacțiunea socială **toți suntem emițători și consumatori de imagini**. Firește că amploarea, complexitatea, profesionalismul demersului variază, dar nu putem nega faptul că face parte din cotidianul nostru să emitem concomitent imagine (fie că vrem sau

nu) către toți cei cu care interacționăm și că, inevitabil, receptăm imaginea publică a tuturor celor cu care venim în contact, a persoanelor și instituțiilor publice, a ideologiilor de masă și a tuturor brandurilor, care-și etalează oferta în mediile pe care le consumăm.

VIZIBILITATEA PUBLICĂ este o caracteristică a tuturor actorilor sociali, a cărei parametri de structurare și impact variază, firește, în funcție de importanța socială a actorului, dar și de preocupările acestuia pentru propria imagine. În continuare, vom sistematiza motivațiile și mecanismele vizibilității publice, valabile pentru orice actor social, ca preliminarie utilă în particularizarea ulterioară a discuției pentru categoria actorilor sociali, reprezentați de organizații.

NEVOIA DE VIZIBILITATE derivă din condiția noastră de ființe sociale. Afișarea unei imagini publice favorabile face cumva parte din natura umană și este practică mai mult sau mai puțin conștient de orice actor social. Putem invoca aici chiar și exemple din lumea animalelor sociale, care își etalează calitățile pentru a se impune. Într-un mediu concurențial, în care există mai mulți indivizi care prezintă aceleași atribute, etalarea calităților e forma pașnică de a obține o poziție privilegiată în ierarhia grupului. Demersul ambițios de a vorbi despre imaginea publică poate deveni mai accesibil dacă pornim de la realitatea curentă că toți vrem să creăm o impresie favorabilă în societate, fiindcă estimăm că astfel îi putem determina mai ușor pe cei din jurul nostru să ne asculte, să ne creadă sau să facă ce vrem noi.

DORINȚA DE VIZIBILITATE e legitimată de practica socială. Ca să fim mai convingători prezentăm în public doar fațeta convenabilă a personalității noastre și, nu rareori, ne străduim să le spunem celorlalți ceea ce credem că ar vrea să audă despre noi, dar în așa fel, încât să ne vadă, așa cum vrem noi să fim văzuți. Astfel **imaginea publică diferă de realitate, fără a fi însă o minciună** (un neadevăr). Imaginea publică e o condiție a ființei sociale și e un construct social, diferit de realitatea de fapt, deoarece fiecare actor arată în public fațeta convenabilă a personalității sale, ceea ce popular se mai cheamă "fața comercială" în ideea ca "imaginea vinde". *Imaginea afișată este pozitivă, coerentă, competentă, neconflictuală, congruentă (ne-spartă), nefragmentată, nedilematică, dar nu este nerealistă.* Nu este imaginea ideală pentru că oamenii nu afișează o ficțiune a perfecțiunii, nu e nici măcar imaginea desirabilă, pentru că oamenii nu afișează ceea ce ei ar dori să fie, ci doar cum ar vrea să fie văzuți. Așadar e doar o imagine parțială, cosmetizată ("fardată"), prin care sunt accentuate acele atribute cu potențial de valorizare pozitivă, dar reale și prin urmare considerate utile social, în sensul că acestea ar corespunde rolului social

asumat sau atribuit. În schimb sunt umbrite sau trecute sub tăcere trăsăturile considerate neavantajoase. Din păcate, însă, publicul nu percepe un subiect doar din ceea ce acesta afișează, ci își face impresii și din ceea ce observă singur sau aude de la alții (despre subiect). **Imaginea publică e așadar o rezultată de impresii care se creează la receptor (la fiecare nuanțat) și în care contribuția subiectului e parțială.** De aceea interesul oricărui actor e să-și crească contribuția la formarea imaginii sale și se va strădui să ajungă la public ce vrea el să spună despre sine, intuind că altfel vidul de cunoaștere al publicului va fi umplut automat de informații despre el care vin de la alții, și anume de la unii care au propriile interese și prin urmare, e greu de crezut, că acele informații îl vor avantaja. Acest raționament (pe care-l face și un om fără carte) se aplică în societate de la nivel individual la nivel global, fiindcă la fel gândesc și eu când ies din casă și interacționez cu alții, la fel gândește orice grup social organizat, chiar și cea mai complexă structură socială, o corporație multinațională sau o mare putere politică. Diferența constă în faptul că majoritatea o fac intuitiv, doar unii o fac conștient, chiar profesional, iar un actor public care aspiră la notorietate chiar este dispus să investească în crearea unei imagini favorabile și să-și angajeze specialiști care să-i gestioneze imaginea.

**Imaginea publică depinde doar parțial de autorul ei, de aceea imaginea percepută e întotdeauna diferită de imaginea afișată.** În ce măsură e influențată imaginea publică a unui actor social de sursele informațiilor despre acesta poate fi pus în evidență elocvent pe baza modelului, cunoscut ca "fereastra Johari", care, deși a fost elaborat pentru personalități individuale și investighează gradul de cunoaștere reciprocă a persoanelor angajate într-o interacțiune comunicativă, poate fi aplicat, fără probleme, oricărui actor social, a cărui prezență în spațiul public nu e condiționată direct de interacțiunea comunicativă nemijlocită<sup>30</sup>. Modelul se prezintă sub forma unei matrice 2x2 care, prin intersectarea informațiilor cunoscute și necunoscute despre un individ de către sine însuși, respectiv de către ceilalți, obține o grilă asemănătoare unei ferestre, care identifică 4 zone distincte de percepție a unui actor social<sup>31</sup>. Zona care conține informațiile pe care un actor social le știe despre sine și pe care și ceilalți le știu (Pătratul 1) este numită "Zona deschisă" sau "Arena" și poate fi ușor identificată drept imaginea afișată a unui actor social. Pătratul definit de intersecția informațiilor pe care ceilalți le știu despre un actor, dar despre care acesta nu are habar poartă numele de "Zona oarbă" sau "ignorată" (Pătratul 2) și conține informații, de care subiectul nu este conștient, dar care sar în ochi celorlalți, pot fi ticuri, stereotipuri comportamentale, anacronisme, erori de raționament recurente etc. pe care subiectul nu le percepe ca abateri de la un standard de normalitate. Zona care conține informațiile pe care un actor social le știe despre sine, dar ceilalți nu le cunosc este denumită "Zona ascunsă" (Pătratul 3)

și se referă, îndeosebi, la ceea ce un actor social trece voită sub tăcere despre sine, considerându-le vulnerabilități, a căror dezvăluire îi poate aduce prejudicii. În fine, informațiile necunoscute atât actorului social, cât și celorlalți constituie Zona necunoscută sau opacă (Pătratul 4), care rezervă surpriza pentru aceste informații se pot dezvălui în situații atipice în care pot apărea reacții imprevizibile. Teoria Johari postulează că în toate zonele identificate există obligatoriu pentru orice subiect, doar ponderea lor este diferită. Astfel, cu cât "zona deschisă" este mai mare, percepția publică despre subiect va fi nu numai mai pregnantă, dar și mai pozitivă (pentru că, chiar dacă nu conține doar informații pozitive, aceasta conține informații asumate de subiect și informații verificabile). Zona deschisă corespunde imaginii desirabile. **Faptul că imaginea desirabilă nu fi poate niciodată identică cu imaginea percepută rezultă din existența celorlalte fațete ale personalității, cea ascunsă, ce ignorată și cea opacă.**

## IMAGINEA PUBLICĂ

	CUNOSCUȚ de mine	NECUNOSCUȚ de alții
CUNOSCUȚ de alții	IMAGINEA AFIȘATĂ	IMAGINEA IGNORATĂ
NECUNOSCUȚ de alții	IMAGINEA ASCUNSĂ	IMAGINEA OPACĂ

Situația ideală de vizibilitate poate fi exprimată din perspectivă comunicativă prin gradul de înțelegere a mesajului, care arată în ce măsură intenția vorbitorului a fost decodată corect de receptor. Dar cum înțelegere completă nu există din varii motive, nu neapărat intenționat, realitatea de fapt arată că, nu rareori, informații codificate de emițător sunt ignorate sau decodate eronat de receptor, dar și că emițătorul poate adăuga mesajului sensuri neintenționate de autor. Iată alt mod de a explica de ce imaginea desirabilă și imaginea percepută nu pot coincide. Demersul logic și rațional pentru creșterea

vizibilității este creșterea zonei deschise, altfel spus, dezvoltarea imaginii afișate în raport cu toate celelalte fațete care o însoțesc. În practica de relații publice cultivarea imaginii publice este sarcina principală de comunicare, dar niciodată nu trebuie ignorată informația despre un actor social care ajunge în spațiul public din alte surse, decât acesta, surse care au alte interese, uneori diametral opuse de ale acestuia. Tocmai pentru că există în spațiul public permanent și informații despre un actor social a căror sursă nu e acesta, **controlul absolut asupra imaginii publice este o utopie** pentru orice actor social.

ACTORII PUBLICI CU INTERES MAJOR PENTRU VIZIBILITATE publică sunt, firește, cei a căror existență depinde de validarea socială, fie ei individualități sau organizații.

**Individualități** averse de vizibilitate publică sunt, în primul rând VEDETELE, care aspiră la statutul de idoli ai culturii de consum și aici ne referim la starurile de film sau de teatru (actori), la soliștii de muzică pop (de toate genurile), dar și la starletele mondene. Aceste personalități publice sunt promovate, de regulă mediatic, chiar create de media cu scopul de a-și spori profitul. În spatele fiecărei vedete se află, de regulă, un mecanism complex de impresariat pentru care vedeta e doar un instrument care reprezintă sursa de profit. Oarecum asemănător e exploatată și imaginea unui sportiv de marcă. Alt tip de individualitate-lemnă este POLITICIANUL, în fapt tot un actor, care este imaginea partidului său în mass-media. În contextul în care publicul nu e interesat de doctrine sau de programe politice și, în marea lui majoritate, nici nu dispune de o educație politică, partidele mizează frecvent pe capacitatea de seducție a unui personaj politic cu charismă, care devine exponentul mediatic al partidului său, cheia cu care partidul ajunge la public și câștigă electorat. O altă categorie sunt funcțiile publice cu atribuții de reprezentare: șefi de state, președinți de organizații internaționale, lideri, manageri etc.

**Organizațiile**, ca actori publici colectivi, depind de vizibilitatea publică în mod diferit, astfel întreprinderile comerciale vizează construirea unei bune reputații mai ales prin produsele sau serviciile pe care le oferă pe piață; organizațiile guvernamentale urmăresc edificarea unui capital de încredere prin justetea ideologiilor promovate și prin legitimarea programelor implementate și, în acest sens, invocă interesul general și preocupările pentru bunăstarea publică; serviciile publice: poliția, armata, pompierii, sănătatea, școlile, muzeele, teatrele etc. oferă prin prestație justificarea banilor publici, ONG-urile își exprimă implicarea pentru cauze sociale în vederea obținerii de fonduri, partidele depind de electorat, biserica depinde de credincioși, presa de cititori etc. Astfel crearea unei audiențe consistente și fidele e premisa succesului social.

SCOPUL VIZIBILITĂȚII PUBLICE este pentru orice actor social obținerea de **notorietate** și **prestigiu**, precum și construirea unui **renume**, a unei **bune reputații**, în vederea asigurării **succesului**. Termenii sunt apropiați ca sens, dar pentru a-i diferenția mai ușor precizăm că notorietatea se referă la cât este de cunoscut un actor social, prestigiul se referă la cât sunt de apreciate prestația actorului, reputația sau renumele, la cât de benefică este considerată prestația actorului pentru publicul său, anume dacă această prestație este percepută pozitiv sau, dimpotrivă negativ, iar succesul la realizări, la cât de valoroase sunt rezultatele. În limbajul curent spunem despre cineva că este: "un caz notoriu", că "se bucură de prestigiu/de succes", în sensul de apreciere pozitivă, sau că "are un renume bun sau prost". La fel spunem și despre reputație, că e bună sau proastă. Frecvent asociem termenii: "prestigiu", "reputație" și "succes" cu recunoașterea publică.

**NOTORIETATE** desemnează faptul de a fi cunoscut de multă lume. În limbajul comun găsim un sinonim cu conotație pozitivă: "Popularitate". Etimologic termenul provine de la latinescul "notorius" care înseamnă "cunoscut", adevectiv derivat de la verbul: "noscere", iată de ce expresia frecventă "notorietate publică" e un pleonasm. Notorietatea nu implică și acceptare. Notorietatea este unul dintre cei mai puternici indicatori din marketing și depinde atât de imagine, cât și de reputația actorului sau a mărcii. NOTORIETATEA DE BRAND (Brand awareness) este capacitatea consumatorului de a evoca spontan, de a-și reaminti sau de a recunoaște o marcă atunci când este întrebat, de exemplu, „Ce bere beți?”.

**PRESTIGIU** are sensul de autoritate morală, considerație, influență de care se bucură cineva sau ceva datorită calităților, cunoștințelor, talentului etc. O firmă de prestigiu care are angajații fideli firmei, va găsi mult mai ușor să angajeze personal, și astfel, scade semnificativ fluctuația de personal. În exterior, *prestigiul unei firme* este de natură să atragă clienții. Beneficiarii nereserioși, cei care caută, să escrocheze, rar apelează la firme de prestigiu, în general căutând parteneri mai puțin cunoscuți în piață, mai vulnerabili. Echilibrul între imaginea dorită și cea real percepută este apanajul prestigiului.

**REPUTAȚIE** desemnează părerea publică, favorabilă sau defavorabilă, despre cineva sau ceva; felul în care cineva este cunoscut sau apreciat. (Etim. latin *reputare* = a reflecta). Reputația descrie capacitatea firmei de a livra produse de valoare părților interesate (din interiorul și exteriorul organizației). Reputația se formează subiectiv, pornind de la percepția celorlalți asupra unei organizații/persoane. Reputația este unul dintre conceptele de bază în relațiile publice. Consolidarea reputației reprezintă funcția centrală a sistemului de relații publice. Reputația este un indicator al legitimării sociale, potențialul de a inspira încredere investitorilor. Reputația poate scăpa firma de faliment la criză. Reputația se măsoară în funcție de parametrii economici ai actorului

(performanță financiară, calitatea serviciilor/produselor și responsabilitatea socială) și de parametrii socio-psihologici ai consumatorului (încredere, siguranță, sinceritate, autenticitate, transparență).

**RENUME** înseamnă "nume bun; faimă, reputație, celebritate". (etim. fr. "după *nume*"). Renumele e o calitate asociată în limbajul uzual unei persoane sau unei firme. Ne amintim aici expresiile prețioase "savant, cercetător, artist, autor de renume mondial". Termenul "Renumere" nu apare în terminologia de marketing.

**SUCCES** desemnează în psihologie raportul dintre abilitățile manifestate și obiectivele propuse din perspectiva subiectului evaluator<sup>32</sup> și apare ca un sentiment de satisfacție, generat de rezultatele obținute, astfel obiective prea înalte vor genera frustrare, iar obiectivele prea simple plictiseală, dezinteres. Succes înseamnă etimologic: "urmare, consecință", ceea ce succede unei acțiuni. Subiectiv e sinonim cu "șansă, noroc" (și se referă la rezultatul aleator al unui demers, fără a lua în seamă efortul investit), obiectiv e sinonim cu "victorie, realizare" (și se referă la rezultatul legitim al unei acțiuni). Succesul poate fi de natură materială sau emoțională. Forma și prețul succesului depind de sistemul de referință și de sistemul de valori al subiectului evaluator, în acest sens poate fi apreciat raportul dintre succes și atingerea idealurilor. Succesul poate fi înțeles și ca ascendent simbolic al cuiva față de ceilalți, perceput și evaluat frecvent după criterii diferite din perspectivă proprie, spre deosebire de cea a spectatorului. Consecințele succesului sunt în egală măsură personale și sociale. Pentru orice subiect succesul crește motivația de a repeta un comportament cu rezultat pozitiv sau valorizat pozitiv de societate. (Exacerbarea patologică a dorinței de succes se traduce prin obsesie sau prin "beția succesului".) Succesul e în măsură să dezvolte responsabilitatea socială a individului sau a organizației, dar succesul generează inerent așteptări sporite din partea anturajului, a publicului, a evaluatorului. Termenul "succes" e utilizat, dar nu este teoretizat de marketing.

**CONȚINUTUL VIZIBILITĂȚII PUBLICE** implică, deopotrivă, **prezență și discurs**. În funcție de tipul activității sociale și de scopurile pe care și le propun, actorii sociali își vor particulariza discursul public, accentuând temele atractive pentru public, dar în esență vor transmite același **mesaj edificator de încredere**. Fiecare dintre ei va încerca să ne convingă, în felul său că este profesionist, competent, serios, autentic, responsabil, respectuos, consecvent, cinstit, loial, empatic, altruist etc., pe scurt, că e demn de luat în seamă și că merită să fie luat în serios. (Și starul pop și negustorul de pietre ne vor vorbi de autenticitate. Și arta și marfa au calitate. Și politica și biserica vorbesc de binele comun. Și puterea și opoziția invocă interesul general etc. ... dar fiecare se raportează la propria întreprindere.) Fiecare va încerca să ne



convingă că se achită conștiincios și onorabil de rolul social asumat (ca furnizor de securitate, informație, marfă, cultură, divertisment etc.) Toți actorii sociali își legitimează utilitatea socială prin discurs, prin urmare depind de validarea publică. Vizibilitatea publică e în esență o problemă de comunicare. Virăm discursul din sfera metaforică a vizualului în sfera sunetului și spunem că orice actor social vrea ca vocea lui să fie auzită în spațiul public. Într-un mediu concurențial și încărcat de informație, un actor va fi remarcat dacă vocea sa e puternică și recognoscibilă, dacă mesajul e scurt și clar, dacă are sens și coerență, dacă nu creează confuzii în mintea ascultătorilor. Așadar fiecare actor trebuie să convingă publicul său nu numai că știe bine ce vorbește, ci și că știe să vorbească bine. În acest sens poate fi înțeleasă și expresia populară în mediul de afaceri: "Imaginea vinde". Despre vizibilitatea publică se poate vorbi și în termeni de comunicare, denumind astfel procesul în care putem identifica un emițător, un receptor, canalul și codul și a cărui realizare o evaluăm în funcție de feedback, conform modelului canonic al comunicării (cel lansat de Laswell în 1949). În acest sens imaginea publică poate fi considerată ca un tip de mesaj al comunicării de influențare. Iar această varietate de mesaj persuasiv are mai mari șanse să-și atingă scopul, dacă e simultan: atractiv, coerent și pregnant.

PRINCIPIILE VIZIBILITĂȚII pot fi formulate în funcție de premisele cognitive ale emițătorului și se obiectivează în practicile de construcție ale unei imagini publice de succes, sau, în termeni de comunicare, a unui mesaj eficient.

**1. Principiul veridicității** se referă la formularea unui mesaj favorabil în limitele plauzibilității. Un mesaj realist și credibil presupune o bună AUTOCUNOAȘTERE. Autoevaluarea corectă are în vedere mai multe aspecte: aptitudinile și competențele care privesc profesionalismul, resursele disponibile (intelectuale, materiale, de timp etc.), poziționarea socială în domeniul profesional și în cadrul comunității. O autoevaluare corectă e premisa pentru stabilirea clară a obiectivelor, pentru definirea unei viziuni coerente și pentru formularea unor planuri de acțiune realizabile și reprezintă un suport motivațional durabil. Determinarea și teancitatea în atingerea scopurilor pot fi fundamentate doar pe o motivație puternică. Autoaprecierea include evaluarea riscurilor și stabilirea limitelor de acceptare a compromisurilor. Succesul unui mesaj nu depinde doar de informația conținută, ci, mai ales, de felul cum este formulat stilistic și de felul cum e comunicat. O prezență agreabilă în public, talentul de a pune în evidență calitățile într-o manieră temperată, exprimarea competentă, dar, mai ales, corectă sunt atuuri de necontestat. O atitudine diplomată nu înseamnă eludarea asertivității, ci afișarea modestiei în limitele scopului propus. A ști când să spui "nu", a refuza cu eleganță, a fi insistent, fără a ofensa, a urmări realizarea obiectivelor, fără a aduce prejudicii celorlalți - toate acestea sunt abilități care țin de inteligența socială. Autenticitatea discursului îi

conferă acestuia forță persuasivă. Tentația de a juca diverse roluri, în ideea de a fi mai convingător e iluzorie și nu poate substitui forța argumentelor. Un cabotin nu va fi niciodată luat în serios. O condiție a autenticității este adevărul. A nu minți nu înseamnă însă adoptarea unei poziții păguboase printr-o sinceritate excesivă. Autocunoașterea realistă se reflectă și în managementul judicios al resurselor disponibile, ceea ce nu înseamnă nerespectarea cadrelor normative și a constrângerilor sociale, pe considerentul: "scopul scuză mijloacele". Să nu uităm că o vorbă odată spusă nu poate fi luată înapoi și poate produce efecte neanticipate, de cele mai multe ori, nedorite. Autocunoașterea e un factor esențial pentru asigurarea unei vizibilități desirabile, dar nu suficient. Vizibilitatea publică presupune și a arăta celorlalți gradul de autocunoaștere și de a proba și discursiv determinarea în atingerea scopului propus, deci o bună capacitate de exprimare a gândurilor, opiniilor și dorințelor și, totodată, competența de a comunica cu ceilalți.

**2. Principiul sincronizării** se referă la formularea unui mesaj în funcție de contextul situațional și presupune o bună CUNOAȘTERE A MEDIULUI de acțiune. Cunoașterea mediului se referă, pe de o parte la evaluarea corectă a contextului social, a situației de ansamblu în vederea unei poziționări realiste, dar, mai ales la identificarea legităților sistemice și la conformarea la practicile și tendințele existente, ca premisă a unei comunicări eficiente. Convențiile comunității de apartenență trebuie respectate în mai multe privințe: ca apariție publică și ca discurs, ca reguli de comportament social, ca exprimare, ca mod de adresare, ca ritual conversațional. Regulile și cutumele sociale trebuie luate în considerare pentru a nu fi perceput nici anacronic, nici extravagant, ci adecvat situațional. Societatea acceptă și valorizează manifestările pe care le poate încadra în limitele normalității. Iar aceste limite variază în spațiu și timp. Normele sociale se schimbă în timp și nu sunt aceleași de la o societate la alta. Reperele de eficiență nu pot fi învățate doar din cărți, ci, mai ales, din practică. Rețete de succes nu există. O condiție a unui discurs de succes e autenticitatea, în sensul de a păstra coerentă și nealterată personalitatea, în ciuda presiunilor de mediu și a tuturor tentațiilor. A observa activitatea celorlalți, a admira modul în care ceilalți ating succesul social nu înseamnă a imita fără discernământ, ci a selecta și a adapta propriei structuri psihosociale acele comportamente care se potrivesc, în sensul că nu alterează coerența imaginii de ansamblu. Principiul sincornizării se aplică și în observarea climatului social, înainte de a plasa mesajul. "Mersul pieței", tendințe de avânt sau de criză, tipul de valori sociale promovate, ideile la modă, gusturile și tendințele, modele și modelele sociale, idolii momentului, idiosincraziile, interesele prioritare ale mediului proximal și ale categoriilor de public țintă, cadrul legislativ, atitudinea autorităților, dominantele curentelor de opinie etc. sunt observații utile pentru a identifica oportunitățile societății (respectiv, ale pieței, în sens generic) pentru îndeplinirea propriilor

scopuri. Observarea tehnicilor practicate de omologi, adică a actorilor cu preocupări similare și cu gabarit asemănător - un mod eufemistic de denumire a concurenței - este un bun reper de sincronizare. Nu e de primă importanță discursul concurenței despre noi, fiindcă e previzibil că nu va fi laudativ, cât timp se concurează pentru aceleași resurse, dar merită observat comportamentul organizațional al concurenței: Cum se pune ea (concurența) în valoare în spațiul public, cum se promovează ea, ce metode folosește, cum obține succesul. Desigur pot fi luate în calcul ce aspecte sunt de imitat, care de ignorat, de condamnat, dar fără încrâncenare, individie sau manevre ne-etice. Important este rezultatul, ca publicul țintă, care în majoritate este comun cu al competitorilor, să ne perceapă ca agent distinct și, de ce nu, ca agent care are o ofertă mai avantajoasă. Deci, în primul rând, raportarea la ceilalți se face în scopul definirii propriei voci în discursul public, care să permită afirmarea cât mai clară a identității, în condiții de adecvare socială.

**3. Principiul adecvării** se referă, mai ales, la ajustarea discursului în funcție de publicul țintă, în general, de partenerii de dialog social și are în vedere CUNOAȘTEREA INTERLOCUTORILOR. Diagnosticarea cea mai eficientă a caracteristicilor publicului țintă se poate realiza prin schimbarea ipotetică a rolurilor. Transpunerea în poziția receptorului poate furniza informații valoroase despre așteptările, interesele interlocutorului sau publicului țintă, despre caracteristicile sale sociodemografice, despre background-ul de receptare: de ce cunoștințe, experiențe dispune, ce sistem de valori are, ce stereotipuri și prejudecăți, ce sensibilități, ce preferințe, ce gusturi, ce posibilități, ce disponibilități și ce priorități are etc. Din aceste informații poate fi dedus potențialul publicului de a asculta oferta noastră, disponibilitatea acestuia de a ne urma, dacă e pregătit să înțeleagă mesajele destinate lui, dacă și cum poate fi influențat și convins. Studiul atent al interlocutorului oferă indicii importante pentru calibrarea mesajului pe caracteristicile de înțelegere și de interese ale publicului vizat. E recomandabil a nu minți interlocutorul, a nu-i înșela așteptările, a nu-l dezamăgi, a nu-l irita - pentru că un interlocutor ofensat nu va deveni niciodată client sau adept. Înainte de a concepe un mesaj de vizibilitate e util să ne imaginăm în postura destinatarului și să ne întrebăm, dacă respectivul text: Mi-ar atrage atenția, M-ar capta informația, Mi-ar plăcea forma de prezentare, M-ar interesa ideea, L-aș crede pe vorbitor, M-ar convinge ideea, L-aș urma pe vorbitor, I-aș cumpăra bunurile oferite sau M-aș interesa degrabă și la concurență: poate că acolo e mai bun sau mai ieftin. În demersul nostru investigativ nu trebuie să gândim doar în termeni de schimburi comerciale, de produse și de bani, ci și de idei, de ex: La ce școală îmi dau copilul, unde merg în concediu, donez sânge, fac voluntariat, renunț la blănuri, renunț la fumat, eu cu cine votez? Toate aceste decizii le luăm în funcție de vizibilitatea agenților sociali ofertanți și de renumele lor. Totodată trebuie să anticipăm din partea

oricărui interlocutor o doză de prudență, dacă nu chiar suspiciune, o limită de toleranță, în caz extrem, o închistare în propriile convigeri și obiceiuri, și o disponibilitate selectivă la nou, sau mai rău, chiar o lipsă totală de flexibilitate în receptarea imaginii publice. Să nu uităm, în calitate de receptori, că e foarte posibil ca orice imagine, care încearcă să ne seducă sau să ne convingă, să se folosească de aceleași strategii și trucuri pe care și noi le considerăm profitabile. În construcția unui mesaj de impact trebuie să încercăm să surmontăm toate aceste posibile bariere de comunicare. Însă e o greșală majoră să credem ca ne putem adresa tuturor, fără deosebire, prin același mesaj.

LEGITĂȚILE VIZIBILITĂȚII PUBLICE funcționează similar pentru toții actorii sociali. Nevoia de vizibilitate se manifestă prin intenție, comunicare și acțiune. Mecanismul vizibilității publice ar putea fi sintetizat astfel:

**1. Orice actor social vrea să fie vizibil în societate** (să lase o impresie favorabilă) pentru că 1. are niște interese (de autorealizare), 2. are niște dorinte, niște solicitări 3. poate obține un ascendent de putere simbolică (își crește șansele de a influența pe ceilalți actori cu care interacționează) 4. astfel își sporește șansele să-și îndeplinească intențiile, planurile, scopul, misiunea.

**2. Orice actor social va proiecta în spațiul public o imagine favorabilă despre sine** (cu intensitate și amploare diferită, în funcție de importanța sa socială și de resursele de care dispune) fără a minți despre sine, dar evidențiind aspectele pozitive (eventual cosmetizându-le puțin) și estompând zonele de umbră: delicate, disfuncționale.

**3. Orice actor social, conștient de valoarea comunicării, va folosi:** 1. orice oportunitate de a se face vizibil în spațiul public, 2. orice mijloc de expresie îi stă la îndemână, 3. orice canal de comunicație își poate permite, 4. orice truc psihologic (strategie comunicativă și comunicațională) pentru a atrage atenția asupra sa, pentru a se face vizibil (vulgar spus, pentru "a se băga în seamă"), mai ales în mediul actual, înecat de informație.

LIMITELE VIZIBILITĂȚII rezultă din multitudinea componentelor articulate în imaginea unui actor social.

1. *Structura de interese diferită* a factorilor de care depinde imaginea publică e o altă vulnerabilitate. E evident că fiecare dintre agenții implicați are interese proprii care, de regulă, nu prea coincid cu cel al actorului social în cauză, nu doar concurența, ci și beneficiarii sau mass-media care își intersectează activitatea cu acel actor. De regulă, nu se poate anticipa ce va spune despre un actor social concurența sau presa, mai ales în momente de competiție acerbă, când e vreo miză serioasă în joc (pentru care un actor se zbate la fel de mult ca și omologii săi de pe piață să-l obțină), sau în momentele de criză, când imaginea actorului social e deja deteriorată și vulnerabilitatea crescută. Atunci când un

actor social este perceput drept vulnerabil, de regulă, atât concurența, cât și presa se vor năpusti asupra lui și va încerca să-l desființeze, indiferent de motivație, fie pentru a-l scoate de pe piață, sau doar pentru că ziarul respectiv se vinde mai bine dacă scrie senzational și provoacă scandaluri mediatice. Ambele situații: miza proximală și criza sunt momente predilecte în care mediul profită de slăbiciunea unui actor social, nu neapărat pentru a-l desființa, fiindcă nu întotdeauna se întrevade un profit din eliminarea unui jucător, ci pentru a-și consolida propria imagine pe spatele acestuia. În aceste momente delicate informația despre un actor social care ajunge la public va fi cel mai greu de controlat, fiindcă, chiar dacă știam de la început că actorul social nu e singura sursă pentru imaginea sa publică, în situații de criză în spațiul public va predomina informația despre un actor social care provine din surse externe acestuia. Informația negativă despre orice subiect are șanse să ajungă cel mai repede la public, fiindcă acesta e fie îngrijorat de propria sa soartă în chestiuni care-l privesc direct, fie manifestă permanent o apetență pentru picanterie și senzational în chestiuni care nu-l prejudiciază.

2. *Dinamica diferită* a factorilor de care depinde imaginea publică e o vulnerabilitate. E evident că toți aceștia evoluează (Nu contează în ce sens!) și actorul social și mediul și publicul și concurența și tehnologiile și comunicarea și fiecare o face în ritmul său propriu, condiționat de scopuri, interese, resurse și context. Iată de ce echilibrul fragil care face ca imaginea publică să se mențină în parametri acceptabili se poate deteriora cu ușurință. O excelentă autocunoaștere și o competență remarcabilă în construcția și promovarea imaginii publice nu garantează automat succesul social, deoarece nu putem exclude intervenția unor factori, de regulă, externi actorului social, care sunt în bună parte impredictibili. Pot apărea contexte nefaste în care mesajul de promovare pur și simplu să "pice prost", fiindcă nu întotdeauna evoluția proprie sau a mediului social poate fi anticipată. Accidente neprevăzute (explozii, incendii, dezastre, catastrofe naturale, atentate etc.) sau crize de sistem (prăbușirea pieței, lovituri de stat, războaie etc.) pot anula impactul oricărui mesaj. În mod curent, imaginea trebuie permanent întreținută și adaptată la noile stări de fapt, ceea ce înseamnă că mereu trebuie investite resurse în imaginea publică: bani, timp, dar, mai ales, creativitate și inventivitate, imaginație și istețime.

MANAGEMENTUL VIZIBILITĂȚII PUBLICE poate fi intuitiv sau profesional. Observăm că unii afișează o imagine frumoasă aproape instinctiv, cu intuiție și talent, alții o fac dacă învață cum se face, dar există și unii care, chiar școliți, mai dau cu oiștea în gard. Rămânem la convingerea că promovarea unei imagini favorabile e o abilitate care se poate învăța. Practica arată în ce măsură observațiile de față, identificabile la nivelul cunoașterii comune, sunt

valabile și la nivel profesionist, atunci când specialiști cu pregătire corespunzătoare și experiență sunt plătiți să construiască și să analizeze imaginea publică pentru branduri de anvergură, fie ei VIP-uri, concerne sau mărci. Toate cele spuse aici sunt aplicabile și la nivel societal structurat (grupuri sociale și organizații de tot felul), doar că, în cazul acestora, lucrurile devin mai complexe și treaba se complică pentru că avem mai mulți indivizi care acționează ca entitate în spațiul public, în cadrul unei structuri sociale, cu reguli interne și externe, entitate care trebuie să fie percepută ca voce unică. În continuare urmează să ne concentrăm atenția asupra acelei categorii de actori sociali, ahtiate sau constrânse la vizibilitate publică (depinde de perspectivă!), care sunt organizațiile.

### 1.3. IMAGINEA ORGANIZAȚIILOR

În această secțiune ne vom concentra asupra acelei categorii de actori sociali reprezentate de organizații pentru a clarifica și ultima componentă a obiectului nostru de studiu. În primul rând vom arăta care este specificul acestori actori sociali, iar prin trecerea în revistă a tipologiei organizațiilor, sperăm să creăm o bază de înțelegere pentru varietatea formelor de realizare a imaginii publice a organizațiilor, în funcție de specificul acestora. Optăm pentru inserția acestui excurs extins care descrie formele în care sunt prezente organizațiile în societatea contemporană și care clarifică terminologia diverselor tipuri de organizații, raportând-o la contextul românesc, în speranța de a veni în ajutorul celor care nu sunt familiarizați cu noțiuni de teoria organizațiilor sau de administrație publică. (Așa cum se întâmplă pe alocuri cu studenții de la științele comunicării sau de la relații publice care nu au în planul de învățământ discipline fundamentale din domeniul organizațional - dar au, pe de cealaltă parte, cursuri specializate, de genul - Imaginea publică a organizațiilor, la licență !?!)

#### ORGANIZAȚIILE

DEFINIREA ORGANIZAȚIILOR poate fi făcută în funcție de diverse criterii, dar ne vom rezuma la acea definiție care pune în evidență rolul acestora de actor social. **Organizația** este un *ansamblu uman* constituit în mod intenționat pentru realizarea unor scopuri specifice prin interacțiunea membrilor săi. *Organizația este o asociere de oameni constituită și structurată în vederea îndeplinirii unor scopuri declarate și asumate, astfel încât să facă posibilă utilizarea judicioasă de resurse materiale, umane, financiare, tehnologice și informaționale pentru obținerea unor rezultate cu utilitate socială*<sup>33</sup>. Termenul **organizație** derivă de la grecescul *ὄργανον*, care are sensul de *instrument, unealtă*. **Organizațiile** sunt *entități sociale*, organizate și structurate, alcătuite dintr-un număr variabil de

persoane ce interacționează între ele pentru atingerea anumitor obiective. Organizațiile operează într-un anumit mediu, iar comportamentul membrilor este prescris de un sistem de norme, reguli formale. O organizație își elaborează un sistem de valori propriu și o cultura proprie. *Organizația se deosebește de grupul social prin gradul de structurare (nivelurile ierarhizate și compartimentarea asigură cooperarea și coordonarea indivizilor în vederea îndeplinirii scopurilor) și de formalizare (existența unor reguli și norme de organizare și funcționare care reglementează activitățile). Organizația se deosebește de instituții sub aspect filosofic. Instituțiile sunt sisteme de reguli care modelează interacțiunile umane. Ele pot fi formale (de ex. școli) sau informale (de ex. familia). Organizațiile, în schimb, au un caracter mai concret, ele desemnează un grup de oameni care lucrează împreună pentru atingerea unui țel.*

CLASIFICAREA ORGANIZAȚIILOR poate lua în considerare diverse criterii: domeniul de activitate, forma de organizare, forma de asociere, sursele de capital, orientarea spre profit etc. 1. În funcție de obiectivele specifice, organizațiile pot fi - publice (cele care au ca obiectiv principal satisfacerea interesului cetățeanului) - *sociale* (de ex. cluburi, fundații, asociații) – *economice* (care includ întreprinderi și corporații, firme care furnizează bunuri și servicii) – - *religioase* (biserica, secte, culte) – sau din diverse alte domenii ale vieții sociale. 2. În funcție de forma de organizare, organizațiile pot fi - *publice* sau *private*. 3. În funcție de scopul principal declarat, organizațiile pot fi orientate spre – *profit* sau - *nonprofit*. 4. În funcție de forma de asociere, organizațiile pot fi *a.voluntare* (de ex. cele religioase sau științifice, la care membrii aderă din proprie convingere) sau *b.constrângătoare* (de ex. organizații militare, penitenciare, la care apartenența este impusă). 5. În funcție de sursele de capital, clasificarea organizațiilor distinge 3 tipuri, numite și sectoare de activitate: *cel public, cel privat și cel independent*. Optăm în descrierea tipologiei organizaționale pentru această din urmă clasificare pentru că e simplă, populară, cuprinzătoare și pentru că ne permite să punem în evidență relația dintre specificul organizațiilor și modul de realizare a imaginii publice.

TIPOLOGIA ORGANIZAȚIILOR, după sursele de capital, cuprinde 3 sectoare de activitate: *cel public, cel privat și cel independent*. 1. Sectorul public (sau sectorul primar) include organizațiile finanțate prin bani publici (majoritatea fiind organizații ale statului). 2. *Sectorul privat* (sau sectorul secundar) include preponderent acele întreprinderi al căror scop declarat este obținerea de profit, sector care se autofinanțează. Majoritatea sunt întreprinderi comerciale. Și ultimul: 3. *Sectorul independent* (sau sectorul terțiar) cuprinde organizațiile cu scop necomercial, al căror scop nu este obținerea de profit. Majoritatea sunt asociații, fundații sau ONG-uri și se finanțează din subscripții<sup>34</sup>.

## **A. SECTORUL PUBLIC**

**SECTORUL PUBLIC** e format, generic, din organele administrației centrale și locale. În descrierea sistemului public ne vom raporta la realitatea românească și vom prezenta, pe rând: **I. Autoritățile administrației publice, II: Organele administrației publice centrale, III. Organele administrației publice teritoriale, IV. Organele administrației publice locale și V. Serviciile publice**<sup>35</sup>

**I. AUTORITĂȚILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE** sunt numite în Constituție: "organele fundamentale ale statului". Acestea sunt legislativul, executivul și legislativul<sup>36</sup>.

1. Legislativul reprezentat de **PARLAMENT** (care are ca principală misiune adoptarea legilor)

2. Executivul cuprinde, în mod tradițional, două categorii de organe: **ȘEFUL STATULUI** și **GUVERNUL**. (Organele executive asigură executarea legii.) **PREȘEDINTELE ROMÂNIEI** este șeful statului. Printre atribuțiile președintelui sunt: reprezentarea statului român; garantarea independenței naționale, a unității și integrității teritoriale a țării; asigurarea respectării Constituției și a bunei funcționări a autorităților publice; medierea între puterile statului, precum și între stat și societate; (Instituția Președintelului include și Administrația prezidențială). **GUVERNUL** este alcătuit din prim-ministru și miniștri. Atribuțiile sale includ coordonarea doemniilor vieții sociale. Guvernul exercită conducerea generală a administrației publice, conduce și controlează activitatea ministerelor, aprobă balanța comercială și plățile externe, aprobă programele de modernizare subvenționate de stat, asigură apărarea ordinii de drept și a liniștii publice, a drepturilor și libertăților cetățenești, în condițiile prevăzute de lege; adoptă măsuri cu privire la negocierea de tratate, acorduri și convenții internaționale. Guvernului îi revin și atribuții în domeniul social.

3. Legislativul e reprezentat de **CURTEA SUPREMĂ DE JUSTIȚIE** (Denumirea actuală este: "Înalta Curte de Casație și Justiție"). Organele jurisdicționale sau instanțele judecătorești sunt: Înalta Curte de Casație și Justiție, Curțile de Apel, Tribunalele, Instanțele militare și judecătoriile.

4. **Autorități administrative autonome** sunt: Consiliul Suprem de Apărare a Țării; Curtea de Conturi; Avocatul Poporului; Consiliul Legislativ. Mai pot fi incluse în categoria acestor autorități, având un statut legal, *Serviciul Român de Informații, Banca Națională a României, Consiliul Național al Audiovizualului ș.a.*



**II: ORGANELE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE CENTRALE** includ ministerele, companiile strategice și instituțiile specializate. Administrația publică este strâns legată de puterea executivă, dar nu se confundă cu aceasta, ea are ca principală atribuție implementarea programelor guvernului.

1. **MINISTERELE** sunt organe de specialitate ale administrației publice centrale care realizează politica guvernamentală în domeniile de activitate ale acestora. Numărul, denumirea și competența ministerelor nu sunt stabilite în mod expres, nici prin Constituție și nici printr-o lege cadru.

2. **REGIILE AUTONOME, SOCIETĂȚILE ȘI COMPANIILE NAȚIONALE DE INTERES PUBLIC**, care constituie monopol de stat, sunt de interes public; prestează servicii esențiale pentru apărarea țării și siguranța națională. Regiile autonome se organizează și funcționează în ramuri considerate strategice ale economiei naționale (industriile de armament, energetică, exploatarea minereurilor și a gazelor naturale, poștă și transporturi feroviare. În această categorie pot fi incluse și *Aeroportul Internațional Henri Coandă București, Nuclearelectrica, Oil Terminal Constanța, Poșta Română, Romaero, Romgaz, Salrom, TAROM, Transelectrica, Transgaz* (considerate COMPANII STRATEGICE).

3. Alte organe centrale de specialitate (cu diverse titulaturi tradiționale). **agenții** (Agenția Română de Dezvoltare); **comisii** (Comisia Națională pentru Controlul Activităților Nucleare); **institute** (Institutul Român de Standardizare); **oficii** (Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci); **centre** (Centrul 'Euroatlantic' București); **fundații** (Fundația Culturală Română); **administrații** (Administrația Națională a Rezervelor Materiale); **comitete** (Comitetul Național pentru Protecția Copilului); **secretariate** (Secretariatul de Stat pentru Persoane cu Handicap); **birouri** (Biroul Român de Metrologie Legală) etc. (Acestea sunt considerate INSTITUȚII REPREZENTATIVE ale statului pentru un domeniu de activitate).

**III. ORGANELE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE TERITORIALE** sunt prefecturile și reprezentanțele regionale (uzual: județene) ale ministerelor de resort.

1. **PREFECTUL** (mai corect: Instituția prefecturii) Prefectul este subordonat politic Guvernului care l-a desemnat și are printre atribuții: reprezentarea statului în județ, menținerea ordinii publice, controlul activității autorităților locale.

2. **REPREZENTANȚE JUDEȚENE ALE MINISTERELOR.** Majoritatea autorităților centrale au o rețea de servicii publice teritoriale. Ministerul Finanțelor are în teritoriu direcții generale ale finanțelor publice - în județe și în municipiul București, Ministerul Culturii are inspectorate pentru cultură și culte, Ministerul de Interne are inspectorate județene de poliție, în

subordinea cărora funcționează secții de poliție în localități, Ministerul Apărării Naționale are inspectorate județene de protecție civilă, Ministerul Agriculturii, Alimentației și Pădurilor are inspectorate silvice și cinegetice județene, direcții generale pentru agricultură și industrie alimentară județene, Ministerul Lucrărilor Publice, Transporturilor și Locuinței are inspecții teritoriale, pentru construcții, lucrări publice, servicii rutiere județene, Ministerul Educației și Cercetării are inspectorate școlare județene, Ministerul Sănătății și Familiei are în subordine direcții sanitare județene, Comisia Națională pentru Statistică are direcții județene de statistică. În străinătate, au servicii Ministerul Afacerilor Externe (misiuni diplomatice și oficii consulare), iar Ministerul Turismului are birouri de informare turistică în diferite state.

**IV. ORGANELE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE** sunt în comune, orașe și municipii: consiliile locale (ca autorități deliberative) și primarii (ca autorități executive).

**1. CONSILIILE LOCALE** sunt compuse din consilieri care aprobă bugetul local, gestionează serviciile publice locale etc. **CONSILIUL JUDEȚEAN** are ca atribuție coordonarea consiliilor comunale la nivel județean.

**2. PRIMARUL** este autoritatea executivă a colectivităților locale care îndeplinește, în același timp, și rolul de reprezentant al statului în unitatea administrativ-teritorială în care este ales. Printre atribuții, primarul îndeplinește funcția de ofițer de stare civilă și conduce serviciile de stare civilă și de autoritate tutelară. El e abilitat de lege să exercite atribuții specifice în materie de buget local, ordine și liniște publică, salubritate, drumuri publice și circulație rutieră, conducere a serviciilor publice locale și administrare a bunurilor comunei sau ale orașului, prevenire și limitare a urmărilor unor situații excepționale etc.

**V. SERVICIILE PUBLICE** includ instituțiile care funcționează în slujba cetățeanului în diverse domenii ale vieții sociale: **1. ordine și siguranță publică, 2. servicii urbane, 3. comunicații și transporturi, 4. resursele energetice, 5. amenajarea teritorială, 6. asistența socială și sănătate, 7. educație, cultură. și 8. sport.** Componentele acestor servicii care asigură drepturi garantate prin constituție rămân în jurisdicția statului, pot fi privatizate, doar cele care nu sunt considerate vitale sau de interes strategic. *Serviciu public este o noțiune de drept administrativ care se referă la acele activități de interes general, coordonate de guvern și disponibile tuturor cetățenilor statului respectiv. Obiectivul major al serviciului public este interesul celor administrați și nu obținerea profitului. "Serviciul public" este utilizat și în sensul de organizație sau organism social. Din punct de vedere al importanței sociale deosebit: servicii publice vitale (alimentare cu apă, canalizare) servicii*

*publice facultative (amenajare parcuri și locuri de distracții, centre de informare etc.).* **SERVICIILE PUBLICE** sunt finanțate majoritar din **FINANȚE PUBLICE**, dar tendința este de privatizare a anumitor domenii din sectorul public. O întreprindere de stat este o întreprindere al cărei capital social aparține parțial (statul având cota de control) sau în întregime statului.

**1. ORDINEA ȘI SIGURANȚA PUBLICĂ - acoperă domeniile:** apărare, justiție, poliție. (și e reprezentată de: Armată, Jandarmerie, Poliție, Pompieri, SMURD) Acestea sunt funcții tradițional etatice, care formează fundamentele statului, structurile de bază ale comunității și care nu pot fi încredințate mecanismelor pieței.

**2. SERVICIILE URBANE - acoperă domeniile:** distribuția de apă, canalizarea, colectarea și tratarea deșeurilor, serviciile funerare etc. Acestea sunt servicii care nu pot fi realizate individual din considerente tehnice. Aceste servicii sunt supuse, în funcționarea lor, unor constrângeri generate de protecția mediului. O parte dintre întreprinderile care prestează servicii urbane aparțin sectorului privat.

**3. COMUNICAȚII ȘI TRANSPORTURI - acoperă două arii distincte.** Drumurile și poșta fac parte în mod tradițional din serviciile publice. Domeniul include infrastructura de transport (drumurile) și mijloacele de transport (Transportul public poate fi de stat sau privat), infrastructura sistemului de comunicații, telecomunicațiile și mass-media. Televiziunea națională și Radioul național sunt instituții de stat.

**4. ENERGIA include** Electricitatea (furnizarea de energie electrică) și Gazul natural (furnizarea de gaze naturale). **Domeniul** s-a dezvoltat individual înainte de a deveni serviciu public. Activitățile energetice au fost considerate ulterior de importanță strategică.

**5. AMENAJAREA TERITORIALĂ include** activitățile de politică urbanistică, dar și administrarea locuințelor sociale.

**6. ASISTENȚA SOCIALĂ ȘI SĂNĂTATE include:** Sănătatea (asistența sanitară), Serviciul de ambulanță (Salvare), Asigurările sociale, Asistența socială, Activitățile pentru categoriile defavorizate. Pe acest segment sectorul public coexistă cu instituții private.

**7. EDUCAȚIE ȘI CULTURĂ cuprinde** învățământul public (formare inițială și/sau continuă; formare primară, secundară sau superioară) și cultura: (teatru, filarmonică, patrimoniu, muzee, biblioteci, academia etc.). Sectorul public coexistă cu instituții private pe acest segment. (Învățământul gratuit și obligatoriu e garantat prin constituție pe o durată de 11 ani.)

**8. SPORTUL înseamnă** asumarea activităților sportive și culturale de către colectivitate, în primul rând în ceea ce privește infrastructura (stadioane), dar și activitățile propriu-zise (competiții).

## B. SECTORUL PRIVAT

*Sectorul privat* include cu preponderență organizațiile cu scop comercial, axate pe profit și acoperă domeniul economic și industrial. Dată fiind varietatea extremă a acestui sector, vom începe prin a clarifica semnificația unor termeni din vocabularul economic ca *Firmă, Întreprindere, Societate, Companie, Corporație, Holding, Concern*, după care vom trece în revistă clasificările organizațiilor economice în funcție de câteva criterii, capabile să ne lămurească sigle uzitate ca: *SRL, SA, SC, PFA* etc. și să ofere o imagine de ansamblu asupra domeniilor de activitate din sectorul privat.

**TERMINOLOGIA ECONOMICĂ** e influențată puternic de tradiții și de aceea i se poate reproșa o anumită lipsă de rigurozitate. Termenii ORGANIZAȚIE ECONOMICĂ, ÎNȚEPRINDERE ECONOMICĂ, SOCIETATE COMERCIALĂ, FIRMĂ, COMPANIE COMERCIALĂ sunt greu de diferențiat, chiar în limbajul specializat.

**ÎNȚEPRINDERE** este, *în științele economice*, denumirea generică pentru toate acele organizații al căror principal obiectiv este obținerea de profit (ca rezultat al activității sale economice). În științele economice s-a încetățenit accepțiunea conform căreia: *se includ în termenul de organizații toate acele societăți al căror obiectiv principal nu este în mod necesar obținerea de profit, ci satisfacerea interesului social* și care, de pildă, au scopuri umanitare sau reabilitarea patrimoniului cultural, protecția mediului, ambientul, etc. O soluție de compromis care actualizează terminologia afirmă că termenul de *întreprindere - cuprinde un subgrup al conceptului de organizație*, ca entitate ce realizează o serie de bunuri și servicii necesare societății. E tot mai pronunțată însă tendința de a schimba, în mod generalizat, termenul consacrat de "întreprindere" prin cel de "organizație".

**FIRMĂ** este denumirea sub care un comerciant își exercită comerțul și sub care se semnează (nn. se iscălește pe documentele oficiale), cf. Art. 30 din Legea nr. 26/1990. Cuvântul "firmă" înseamnă atât 1. Denumirea convențională sub care funcționează o întreprindere, cât și 2. Inscripționarea fizică a numelui pe un suport: zid, placă, panou, banner etc., dispus la intrarea unui magazin, a unei întreprinderi etc. Firma are ca principală funcție identificarea comerciantului prin individualizarea lui față de alți comercianți și joacă un rol important în atragerea clientelei. O condiție pe care firma trebuie să o îndeplinească pentru a constitui un element de individualizare a comerciantului este **Noutatea, ceea ce înseamnă că numele trebuie** să se deosebească de cele existente, înscrise deja în Registrul comerțului. Înscriserea unei firme care conține cuvintele: «național» sau «român» se realizează numai cu acordul Secretariatului General al

Guvernului. Se interzice înscrierea unei firme care conține cuvintele: «științific», «academie», «universitate», «școală»<sup>37</sup>.

**COMPANIE** este, în sens economic, o organizație cu scop lucrativ, formată din mai multe societăți comerciale. O **companie** reprezintă o unitate economică cu o conducere unică. O companie este o întreprindere mare (frecvent internațională) constituită din societăți (comerciale, industriale sau de transport). După forma de proprietate poate fi privată (SA) sau publică și deține acțiuni listate la bursă. După prestație poate fi de producție (industrială), de comerț, de servicii financiar-bancare, de servicii sociale etc.

**CORPORAȚIE** e, în practică, o **COMPANIE MULTINAȚIONALĂ**. Corporația e o formă de organizare comercială cu statut de persoană juridică, care poate încheia contracte, poate avea bunuri în proprietate și care are dreptul de a emite acțiuni și obligațiuni. Corporația e o unitate a sistemului economic, constituită în scopul eliminării concurenței și asigurării reușitei economice, care funcționează într-un context economic, în care statul limitează, orientează și controlează activitatea unităților economice. Companiile multinaționale preferă această formă de asociere pentru că reprezintă un mecanism ingenios pentru a obține profit fără vreo responsabilitate individuală. Separația față de proprietarii săi îi conferă corporației avantaje în comparație cu parteneriatul în afaceri. *Corporația are o viață nelimitată*, adică poate continua să existe și după ce primii proprietari sau manageri nu mai sunt în viață. O corporație are răspundere limitată. (În caz de faliment răspunderea fiecărui partener este limitată la suma pe care acesta a investit-o în afacere.) Corporația este supusă unui sistem de taxare dublă: Veniturile corporației sunt taxate separat de cele ale persoanelor investitoare. O corporație e vulnerabilă, deoarece nu poate tăinu operațiile sale în mediul de afaceri (concurența poate avea acces la datele firmei). Probabil că adjectivele "corporativ" și "corporatist" se referă la un agent care acționează în mediul de afaceri, fără a fi constrâns de răspunderea individuală, pentru că întâlnim sintagmele: "mediu, comportament corporatist", "etică, identitate, cultură, alienare corporatistă", dar și "responsabilitate socială corporatistă (RSC)". (Între concern și corporație poate fi o diferență de organigramă: concernul are, de regulă, o centrală și mai multe filiale, pe când o corporație e o forma de organizare descentralizată, constituită în scopul maximizării profitului, dispărării responsabilității și limitării controlului statal asupra activității sale).

**I. TIPOLOGIA ORGANIZAȚIILOR DIN SECTORUL PRIVAT ÎN FUNCȚIE DE FORMA JURIDICĂ DE ORGANIZARE**, include următoarele categorii: *Persoane fizice autorizate Asociațiile familiale și Societățile comerciale*.

1. **Persoana fizică autorizată** (PFA nu are personalitate juridică);

2. **Asociația familială** (AF) e constituită în mod similar, ca și PFA, dar e constituită din mai mulți membri ai unei familii. **Asociația familială**, de asemenea, nu are personalitate juridică;

3. **Societatea comercială** (SC) - este o întreprindere cu personalitate juridică, constituită prin acordul de voință și cu aportul asociaților (persoane fizice sau juridice), în scopul obținerii de profit, în urma actelor de comerț. O **societate comercială** reprezintă o asociație de oameni de afaceri, alcătuită pe baza unor investiții de capital, urmărindu-se obținerea unor beneficii comune. Societatea comercială este uneori privită ca subordonată întreprinderii sau companiei. Distincția dintre societate comercială și întreprindere nu este exprimată în termeni riguroși. SC dobândește personalitate juridică în momentul înregistrării în Registrul comerțului. *(Precizăm că organizații cu profil economic sunt și **regiile autonome** – întreprinderi ale statului, organizate în ramurile strategice ale economiei naționale sau pentru satisfacerea interesului public la nivel local.)*

**II. TIPOLOGIA ORGANIZAȚIILOR DIN SECTORUL PRIVAT ÎN FUNCȚIE DE SURSELE CAPITALULUI** se referă la societățile comerciale (SC), care se constituie, de regulă, în SRL sau SA.

1. **Societatea pe acțiuni (SA)** e o întreprindere, în condițiile în care capitalul social este subscris integral și simultan de către semnatarii actului constitutiv, sau dacă are loc o subscripție publică (societate pe acțiuni deschisă); **Societatea pe acțiuni** este una dintre formele de societate comercială cu o largă reglementare și implementare pe plan internațional. Aceasta este o societate de capitaluri, asociații răspund pentru pierderile societății doar în limita acțiunilor deținute. Astfel spus, asociații nu pot pierde mai mult decât au investit. Societatea pe acțiuni era denumită în legislația mai veche din România **societate anonimă**. Conducerea societăților pe acțiuni este realizată de Consiliul de Administrație și de Adunarea Generală a Acționarilor. (Forme de organizare complexe ale societăților pe acțiuni sunt holding-urile și conernele.) **HOLDING** e un termen economic care desemnează o formă de subordonare a diferitelor întreprinderi (societăți) prin controlul participanților de către o societate anonimă pe acțiuni. [Termenul provine din engleză: *hold* – a ține]. Holding e o societate care deține o cantitate suficientă din acțiunile altor societăți pentru a putea exercita controlul asupra lor. **CONCERNELE** sunt întreprinderi mari și foarte mari, care rezultă prin unirea mai multor firme (companii) mai mici într-un ansamblu economic sub o conducere unică, formând astfel o „persoană juridică”. Un concern constă din centrala concernului și de obicei are și o serie de filiale (companii dependente, membre ale concernului). În prezent există o serie întreagă de conerne gigantice suprastatale, care au posibilitatea de a menține statutul de

monopol asupra anumitor produse, putând astfel dicta prețurile de vânzare pe piața de desfacere, putând chiar și influența politica și decretarea unor legi favorabile intereselor sale economice. Concernele au fost criticate de ideologia marxistă, care a dezaprobat tendința de extindere, globalizare și monopolizare a concernelor.

2. **Societatea cu răspundere limitată (SRL)** este o formă de societate comercială apărută mai târziu în activitatea comercială. Societățile de persoane (în special *societatea în nume colectiv*) asigurau condițiile pentru folosirea capitalurilor mici, iar societățile de capitaluri (mai ales **societatea pe acțiuni**) erau adecvate utilizării capitalurilor mari, destinate unor afaceri de mare anvergură. Era nevoie de o formă de societate care să fie adaptată exigențelor fructificării capitalurilor mijlocii. **Societatea cu răspundere limitată** este o formă intermediară de societate comercială între societățile de persoane și societățile de capitaluri. În acest caz, capitalul societății este divizat în părți sociale care, potrivit contractului de societate și prevederilor stipulate în statut, nu se negociază la bursele de valori. **Obiectul de activitate** al societății trebuie să fie licit și moral. Poate fi obiect al societății orice activitate economică.

**III. TIPOLOGIA ORGANIZAȚIILOR DIN SECTORUL PRIVAT ÎN FUNCȚIE DE SECTORUL DE ACTIVITATE** distinge între industria materiilor prime, industria prelucrătoare și industria prestatoare de servicii. (Frecvent, în limbajul economic, întâlnim pentru aceleași categorii și denumirile de sector primar, secundar și terțiar, dar pentru a nu se confunda cu tipologia organizațiilor am optat pentru denumirea explicită.)

1. **Sectorul materii prime sau sectorul primar** desfășoară activități cu materii prime și cuprinde întreprinderi agricole, crescătoare de animale, forestiere, piscicole, extractive (miniere, petroliere etc.);

2. **Sectorul de producție sau sectorul secundar** include acele unități economice care au ca principal obiectiv transformarea materiilor prime, a materialelor etc., în produse finite (de ex. industria prelucrătoare, industria de construcții, industria de confecții etc.);

3. **Sectorul serviciilor sau sectorul terțiar** include întreprinderile de servicii comerciale, financiare, de transporturi, telefonie, mass-media, de asigurări etc. dar și: hoteluri, restaurante, agenții turistice, ateliere de reparații, saloane de frumusețe etc.

## **C. SECTORUL INDEPENDENT**

Sectorul independent, teoretizat frecvent, sub denumirea de **SECTORUL NON PROFIT** reprezintă cel de-al treilea mare domeniu organizațional, alături de cel public (guvernamental) și cel privat (de afaceri) și se distinge prin scopul

nelucrative. Optăm pentru denumirea de "sector independent" pentru a respecta unitatea paradigmei descriptive și justificăm eticheta aplicată prin faptul că acest tip de organizații se află în afara sferei de autoritate a statului. Resursele financiare pot fi asigurate din cotizații, contribuții voluntare, donații, finanțări din proiecte, subvenții guvernamentale etc. **Voluntarii** sunt o resursă importantă pentru organizațiile fără scop lucrativ, alături de personalul specializat. O **organizație fără scop lucrativ** (desemnată uneori și drept **organizație non-profit**) este o entitate a cărei scop nu este obținerea de beneficii economice. Termenul „nonprofit” nu semnifică lipsa profitului, ci „constrângerea nondistribuției”. Organizațiile nonprofit, care obțin profituri, au obligația legală de a le folosi, fie în scopul distribuirii acestora către persoane ce nu dețin control asupra organizației, fie, în scopul finanțării altor servicii<sup>38</sup>.

**MISIUNEA ORGANIZAȚIILOR NONPROFIT** este legată de furnizarea „binelui” social. Organizațiile nonprofit există pentru a furniza anumite servicii sau pentru a apăra o cauză anume, chiar dacă beneficiarii nu reprezintă întotdeauna societatea în ansamblul ei, în unele cazuri, doar o mică parte a acesteia, poate care un grup restrâns doar la membrii respectivei organizații. În accepțiunea uzuală, sectorul nonprofit se identifică cu organizațiile constituite pe bază de voluntariat în scopuri umanitare, dar o bună parte a sectorului nonprofit este reprezentată de acele organizații, centrate, în principal, pe beneficiul membrilor lor, de tipul: partidelor politice, al sindicatelor sau al asociațiilor profesionale. Sectorul nonprofit mai include serviciile publice, de tipul instituțiilor de învățământ și cultură, al celor de ocrotire a sănătății și al celor prestatoare de servicii de asistență pentru categorii defavorizate (șomeri, bătrâni, orfani, handicapați etc.) care funcționează independent și care, de regulă, coexistă cu organizații similare de stat, cu agenții guvernamentale și cu agenți din sectorul privat.

**TIPOLOGIA ORGANIZAȚIILOR NONPROFIT**, alcătuită de către James Douglas, în studiul: *Political Theories of Nonprofit Organizations* din 1987<sup>39</sup>, admite existența a trei mari categorii, în funcție de tipul principal de activitate: organizații filantropice, voluntare și politice. **1. Organizațiile filantropice** sunt centrate pe „beneficiul public” și includ în principal organizațiile religioase, de învățământ și cercetare, de ocrotire a sănătății, de artă și cultură, serviciile sociale, programele de asistență internațională etc. Acestea alcătuiesc și marea majoritate a organizațiilor nonprofit și cele mai multe dintre ele au statutul de organizații nonguvernamentale (ONG-uri). **2. Organizațiile voluntare** funcționează pe principiul „beneficiului reciproc” al membrilor săi. Acestea au ca scop furnizarea de servicii propriilor membri în beneficiu mutual. În această categorie sunt incluse cluburile sociale,



organizațiile profesionale, ligile, **sindicatelor**, și, în general, toate societățile, asociațiile sau fundațiile care reprezintă interesele unei anumite categorii sociale. **3. Organizațiile politice sunt orientate nu pe furnizarea unor servicii în sine, ci pe acțiuni ideologice.** În cadrul acestei categorii sunt incluse, în principal, **partidele politice**, dar și grupuri de presiune (lobby), organizații ale mișcărilor sociale etc., constituite pe baza voluntară și nonprofit, care urmăresc „interesul public” în sfera politicii unei comunități.

**STATUTUL JURIDIC AL ORGANIZAȚIILOR NONPROFIT** din România poate fi acela de asociație, fundație sau federație. **ASOCIAȚIA** e caracterizată de voința afectată realizării unui scop, **FUNDAȚIA** - de patrimoniul afectat realizării unui scop, iar **FEDERAȚIA** (sau sinonim: **UNIUNEA**) reprezintă asocierea de asociații și/sau fundații. Cele trei forme asociative ale "organizațiilor nepatrimoniale" (așa cum sunt numite organizațiile nonprofit în limbajul juridic românesc) sunt recunoscute prin Ordonanța nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații<sup>40</sup>. Partidele politice, sindicatelor și cultele religioase nu intră sub incidența respectivei ordonanțe. (Art.3). În actul normativ se precizează: *Persoanele fizice și persoanele juridice care urmăresc desfășurarea unor activități în interes general sau în interesul unor colectivități locale ori, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial pot constitui asociații ori fundații.* (Art.1) *Asociațiile și fundațiile sunt persoane juridice de drept privat fără scop patrimonial.* (Art.2) Într-o asociație, numărul membrilor fondatori este de minimum trei, pe când, în cazul unei fundații, este acceptată constituirea de către un singur membru fondator. Federația se constituie din cel puțin două asociații și/sau fundații, fiecare dintre aceste entități păstrându-și personalitatea juridică proprie și distinctă.

**ORGANIZAȚIILE NEGUVERNAMENTALE** (abreviat ONG) - sunt acele întreprinderi nonprofit, constituite în scopuri sociale în terminologia utilizată cu precădere în noile democrații din Europa Centrală și de Est. Termenul desemnează acele entități care sunt în afara sferei de autoritate a statului în sens larg. O organizație neguvernamentală este o instituție care lucrează independent față de activitatea guvernului, deși unele ONG-uri sunt parțial sau integral finanțate de acesta. Organizațiile neguvernamentale sunt persoane juridice constituite de persoane fizice sau *persoane juridice care urmăresc desfășurarea unor activități în interes general sau în interesul unor colectivități locale ori, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial*, așa cum este stipulat în Legea nr. 246/2005 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații. În România formele juridice sub care se pot constitui organizații neguvernamentale sunt **asociații, fundații ori federații** (sinonim cu **uniuni**), dar cele mai multe sunt asociații. În baza OG

26/2000, recunoașterea statutului de utilitate publică conferă asociației dreptul de a i se atribui în folosință gratuită bunuri proprietate publică, dreptul preferențial la resurse provenite din bugetul de stat și din bugetele locale. În România cele mai populare organizații neguvernementale sunt: biserica, SMURD, Salvați copiii, Crucea Roșie (cf. situației privind redirecționarea a 2 % din impozitul pe venit). Organizații neguvernamentale internaționale de renume (De ex. Amnesty International, Greenpeace, Crucea Roșie) au putere de influență în sfera politică sau economică, de lobby, sau, cel puțin, de atragere a atenției și a interesului public asupra unor situații sau proiecte.

**VOCABULARUL ORGANIZAȚIILOR NONPROFIT** se caracterizează prin utilizarea frecventă a adjectivelor "umanitar, caritabil, filantropic" în descrierea scopului activităților. Fiecare dintre acești termeni accentuează nuanțe diferite: O **ACȚIUNE UMANITARĂ** urmărește binele omenirii, demersul este devotat umanității și implică: umanitate, umanism și omenie. O **ACȚIUNE CARITABILĂ** presupune atitudinea miloasă și generozitatea. (*Caritas* înseamnă în latină *apreciere*, iar în creștinism sensul s-a specializat, desemnând *iubirea aproapelui*.) O **ACȚIUNE FILANTROPICĂ** descrie un demers de binefacere, întreprins, de regulă, în folosul oamenilor fără posibilități, izvorât din iubire dezinteresată a semenilor. (În greacă: *philos* înseamnă *prieten și ánthrōpos* - om, așadar *filantropia* denumește o *atitudine și un comportament pro-uman, iar filantropul* ar fi, în sensul cel mai propriu, o *persoană "iubitoare de oameni"*.) Forme de acțiune ale organizațiilor nonprofit pot fi: voluntariatul, mecenatul și sponsorizarea. **VOLUNTARIATUL** descrie orice activitate prin care o persoană fizică își oferă timpul, talentele și energia în sprijinul altora, din proprie inițiativă și neremunerat. Scopul exclusiv social distinge voluntariatul de activități similare, precum internshipul, ucenicia sau practica profesională. Activitățile de voluntariat se derulează de regulă, într-un cadru organizat (sub tutela unei organizații sau a unui grup de inițiativă), spre deosebire de acțiunile spontane de binefacere. Voluntariatul poate include decontarea unor cheltuieli derivate: transport, consumabile etc. Legea 78/2014 reglementează desfășurarea activității de voluntariat în România. **MECENATUL** desemnează **acțiunea de sprijinire materială sau financiară a unor persoane cu potențial intelectual sau artistic de către actori sociali bogați**. Denumirea provine de la omul de stat roman Gaius Mecenas, sfetnic al împăratului Cezar August, care a încurajat artele. **Din punct de vedere juridic**, potrivit O.G. 36/1998, mecenatul este un act de liberalitate prin care o persoană fizică sau juridică, numită *mecena*, transferă, fără obligație de contrapartidă, dreptul său de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare către o persoană fizică, ca activitate filantropică cu caracter umanitar, pentru desfășurarea unor activități în domeniile cultural, artistic, medico-sanitar sau științific. **SPONSORIZAREA reprezintă, de asemenea, o formă**

**neremunerată de susținere materială sau financiară, dar destinatarul investiției nu este o persoană privată. Conform Legii nr. 32/1994,** beneficiarul sponsorizării poate fi o persoană juridică (instituție publică sau persoană juridică fără scop lucrativ) sau o persoană fizică, care însă trebuie recunoscută de către o persoană juridică fără scop lucrativ sau de către o instituție publică (care activează în domeniul pentru care se solicită sponsorizarea). Organizații nonprofit ca: școli, spitale, azile, orfeline, asociații pot beneficia de sponsorizare doar dacă au personalitate juridică. Activități sponsorizate prioritar aparțin domeniilor: cultural, artistic, educativ, de învățământ, științific, de cercetare fundamentală și aplicată, umanitar, religios, filantropic, sportiv, de protecție a drepturilor omului, medico-sanitar, de asistență și servicii sociale, de protecție a mediului, de reprezentare a asociațiilor profesionale, dar și de promovare a patrimoniului național sau de producție mass-media. Prin sponsorizare, legea recunoaște dreptul sponsorului de a primi recunoaștere publică pentru gestul său, sponsorul având dreptul să aducă la cunoștință publicului sponsorizarea prin promovarea numelui, a mărcii sau a imaginii sponsorului, dar fără a le utiliza în scop publicitar sau de reclamă. *Ambele forme de sprijin, mecenatul și sponsorizarea, beneficiază în România de aceleași facilități fiscale cf. Codului Fiscal în vigoare*<sup>41</sup>.

\*\*\*

Excursul dedicat tipologiei organizaționale e în măsură să ofere indicii despre diversitatea modalităților de realizare a imaginii publice a organizațiilor, în funcție de parametrii care definesc specificul categoriilor identificate. În excurs am enumerat doar tipurile de organizații, fără să particularizăm și rezultatul copleșitor. Lesne ne putem imagina că fiecare organizație va promova imaginea care o avantajează în felul ei. Fiecare va spune cine este și ce știe să facă și va încerca să convingă publicul că merită să fie luată în seamă, că e profesionistă și utilă pentru beneficiar, în funcție de specificul ei, dar și de caracteristicile actorilor sociali cu care interacționează. Oare se poate discuta generic și nediferențiat, atotcuprinzător și nediscriminator despre *Imaginea publică a organizațiilor* la nivel științific? Ce putem spune despre Imaginea publică a organizațiilor, astfel încât afirmațiile să fie valabile pentru orice caz particular, dacă se poate?

Explicitarea conceptului: *Imaginea publică a organizațiilor* prin abordarea distinctă și *in extenso* a celor trei componente majore: reprezentarea socială, vizibilitatea publică și specificul actorilor sociali colectivi și structurați și-a propus relevarea complexității obiectului de studiu la nivel descriptiv și se dorește o premisă teoretică temeinică pentru analiza structurală și funcțională a *Imaginii publice a organizațiilor*.

## BIBIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. ABRIC, Jean-Claude, *Reprezentările sociale: aspecte teoretice* (text publicat inițial în 1984). în: Psihologia câmpului social, NECULAU, Adrian (coord), Polirom, Iași, 1997, pp. 107-126.
2. BOURDIEU, Pierre, *Limbaj și putere simbolică*, Editura Art, București, 2013.
3. CURELARU, Mihai, *Reprezentări sociale*, Polirom, Iași, 2009.
4. GOFFMAN, Erving *The Presentation Of Self In Everyday Life*, Anchor Books, Doubleday, New York, London, 1956.
5. HABERMAS Jürgen, *Sfera publică și transformarea ei structurală* (Titlul original: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, 1963), Editura Univers. București, 1998.
6. LAFAYE, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași, 1998.
7. LIPPMANN, Walter, *Opinia publică*, comunicare.ro, București, 2009.
8. MOSCOVICI, Serge, *Fenomenul reprezentărilor sociale* (1984) în *Reprezentările Sociale*, vol. coord. de Adrian Neculau, Societatea Știință și Tehnică, București, 1995.
9. NECULAU, Adrian (coord), *Psihologia câmpului social: reprezentările sociale*, Editura Polirom, Iași, 1997.
10. OLAR, Polixenia, DEAC, Ioan, *Comunicare și cultură organizațională*, Editura Topform, București, 2018.
11. PREDA, Mircea, *Drept administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2000.
12. SCHIFIRNET, Constantin, *Sociologie*, Comunicare.ro, București, 2004.
13. UNGUREANU, Ion, *Agentul social*, în *Dicționar de sociologie*, coord. Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, Editura Babel, București, 1993.
14. VLĂSCEANU, Mihaela, *Economie socială și antreprenoriat: O analiză a sectorului nonprofit*, Polirom, 2010.
15. WEBER, Max *Economie și Societate. Fundamente ale sociologiei teoretice*, Editura Beladi, Craiova, 2019.
16. ZLATE, Mielu, *Psihologia mecanismelor cognitive*, Editura Polirom, Iași, 2000.



## CAPITOLUL 2

### PRAGMATICA IMAGINII PUBLICE

Imaginea publică a oricărui actor social rezultă din manifestarea sa în câmpul social și se constituie în cadrul interacțiunilor sale sociale, independent de voința sa sau de potențialul său persuasiv. În continuare, vom detalia articularea imaginii publice pentru categoria actorilor publici, colectivi și structurați, reprezentată de organizații din perspectivă interacțională, pe baza unui model teoretic generic, aplicabil tuturor tipurilor de organizații. În capitolul anterior, alocat preliminarilor teoretice, am definit conceptul de imagine publică, am motivat interesul actorilor sociali pentru vizibilitate favorabilă și am enunțat o tipologie a organizațiilor relevantă pentru constituirea imaginii publice, cu alte cuvinte am descris obiectul de studiu ca produs, pe autorul acesteia și am explicat motivația sa acțională. În acest capitol ne propunem să urmărim mecanismele sociale prin care se încheagă imaginea publică a organizațiilor în câmpul social și să descriem aspectele observabile ale imaginii organizației, consacrate în vocabularul mediului de afaceri cu denumirile: produs, marcă, brand. Obiectivele capitolului sunt: 1. Inventarierea interacțiunilor sociale ale organizațiilor, în scopul identificării categoriilor relevante pentru organizații; 2. Constituirea multidimensională a imaginii publice a organizațiilor ca funcție a raporturilor sociale care se stabilesc între organizație și ceilalți actori sociali; 3. Prezentarea ofertei organizațiilor ca principală sursă a reprezentărilor publice despre o instituție, în scopul familiarizării cu terminologia și teoria imaginii din marketing; 4. Enumerarea principalelor tendințe în practica și studiul imaginii publice a organizațiilor. Am reunit toate aceste aspecte sub titlul de pragmatică, în sens de orientare practică - care are mai mult de a face cu pragmatismul, decât cu pragmatica lingvistică, care e parte a semioticii și care studiază sensul enunțurilor în funcție de contextul de rostire. Considerăm că abordarea imaginii organizațiilor în context social și familiarizarea cu termenii de marketing oferă informații indispensabile pentru următoarea etapă a demersului nostru: analiza structurală a imaginii publice.

## **2.1. INTERACȚIUNILE ORGANIZAȚIILOR**

Structura interacțiunilor organizaționale poate fi reprezentată sintetic sub forma unei ferestre de tip Johari. Organizația interacționează în interiorul ei și cu mediul social. Considerând organizația ca sistem, putem spune că aceasta interacționează intern și extern. În funcție de rolul pe care îl îndeplinește această interacțiune în realizarea misiunii organizației, putem afirma (pentru simplificare metodologică) existența a două moduri distincte de interacțiune: unul funcțional, cel care acoperă gama de schimburi materiale și informaționale și care asigură desfășurarea activităților organizației în domeniul ei de activitate: producție, comerț, educație, creație etc. și un altul relațional, care edifică relațiile dintre oameni, fie membri sau colaboratori ai organizației, care asigură coeziunea socială și este un element definitoriu al culturii organizaționale.

Interacțiunea funcțională cuprinde toate acțiunile și mesajele orale sau scrise (pe suport fizic sau digital) vehiculate de membrii organizației în interiorul și în exteriorul ei pe problematica strictă a obiectului de activitate. Termenul poate fi echivalat cu ceea ce în alte paradigme se numește: interacțiune profesională. În interiorul organizației vorbim de interacțiune internă, în mare parte formală, normată și procedurată, structurată pe nivele ierarhice, preponderent unidirecțională de la palierele de decizie înspre cele de execuție – care este o componentă indispensabilă în activitatea oricărei organizații. În orice organizație, interacțiunile au și o puternică componentă comunicativă. Toate organizațiile au o serie de documente interne, fără de care nu-și pot desfășura activitatea: Documente financiar-contabile, evidențe MRU, documentații de producție, stocuri, rapoarte etc. – care sunt, de regulă, tipizate și au un circuit bine stabilit.

Interacțiunea funcțională a organizației cu exteriorul implică diverși actori sociali, sau în alți termeni, diverse categorii de public. (Se mai spune și: publicuri, calchiat după englezescul "publics") cu pondere diferită în funcție de domeniul de activitate al firmei: - furnizori (de materii prime), beneficiari, clienți (retaileri, end-useri), - parteneri (de afaceri), investitori (sursele de finanțare: bănci, la care am adăuga și societățile de asigurare, obligatorii - odată ce organizația dispune de mijloace fixe: clădiri, vehicule etc.), - autorități centrale sau locale (ministere, agenții guvernamentale, primării etc. - chiar numai pentru taxe și impozite) – organe de ordine publică (poliție, pompieri, agenții sanitare de mediu – chiar numai pentru avize și autorizații) și de justiție (chiar numai pentru înființarea firmei – orice organizație este considerată persoană juridică.) Firește, pentru procese cu diverși reclamați și reclamanți: clienți, furnizori, foști angajați rău-platnici sau nemulțumiți etc., fără să luăm în discuție organele de cercetare penală: procuratură, DNA etc.) - organizații guvernamentale și non-

guvernamentale cu activități de responsabilitate socială (cum ar fi ONG-urile cu preocupări de protecția mediului, sau alte instituții publice sau private cu care organizația colaborează în activități cu relevanță socială – acțiuni umanitare, voluntariat, de ex.) – sindicate (ca structuri supra-instituționale, de regulă, constituite pe domenii de activitate), asociații profesionale (academice sau ale foștilor angajați/absolvenți), publicații de specialitate (abonamente) etc.

Interacțiunea relațională constă în acele mesaje și acțiuni care nu au ca scop direct realizarea obiectului de activitate al organizației, dar fără de care o organizație nu poate supraviețui. În interiorul firmei interacțiunea relațională se poate referi la acele produse specifice activității de relații publice prin care se fac informarea și motivarea angajaților și, în acest sens este cunoscut că unele firme au presă de întreprindere, editează și distribuie periodic materiale informativ-documentare de interes intern, chiar mail-uri colective sau news-letter-uri etc. și multe firme întreprind diverse acțiuni de motivare a angajaților: promovări, premii, prime, cursuri, perfecționări, discount-uri preferențiale etc. Totodată, multe firme organizează activități de team-building pentru consolidarea colectivului: party-uri, excursii, jocuri, activități de divertisment etc. Interacțiunea relațională stă la baza creării culturii organizaționale.

În exterior interacțiunea relațională se realizează mai ales comunicational în contactul cu mass-media, dar și cu stakeholderii și cu grupurile de lobby. Un tip de comunicare relațională externă deosebit de importantă este publicitatea, acea activitate prin care orice organizație, indiferent de mărimea și profilul ei își face cunoscută activitatea în societate, sau mai clar, modul cum organizația își promovează pe piață produsele, serviciile sau valorile pe care le produce, pentru a obține un venit (sau un capital simbolic) din activitatea sa. Pentru edificare dăm niște exemple de produse, fiindcă acestea sunt cel mai vizibile: case, mașini, alimente, medicamente; de servicii: bancare, telefonice, turistice, sanitare, educaționale; sau de valori: de la doctrinele partidelor politice la manifestările culturii de masă.

În realitate, cele două aspecte ale interacțiunilor, cel funcțional și cel relațional, se întrepătrund frecvent sub diferite aspecte. Separația metodologică între interacțiunea funcțională și cea relațională devine relevantă atunci când ne referim la comunicare, mai cu seamă la sursa mesajelor (la emițător, nu neapărat la autor) și constituie cel mai solid argument pentru legitimarea profesiilor din domeniul comunicării și relațiilor publice. Organizația este un grup social, deci comunicarea este o obligativitate pentru orice membru al ei, dar comunicarea majorității indivizilor se reduce la atribuțiile funcționale stipulate de fișa postului (la care se adaugă acțiunile verbale informale, care în situații de normalitate au relevanță limitată pentru activitatea firmei). Ambele aspecte ale interacțiunilor: funcțional și relațional, determină performanțele organizației și se reflectă în imaginea organizației, contribuind la edificarea notorietății și



reputației acesteia. Funcțiile managementului sunt: planificarea, organizarea, implementarea și controlul, iar acestea pot fi abordate ca interacțiuni în care comunicarea este doar unul dintre instrumentele pentru realizarea acestor funcții.

STRUCTURA INTERACȚIUNILOR ORGANIZAȚIONALE			
INTERACȚIUNE FUNCȚIONALĂ			
PUBLIC INTERN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare internă</li> <li>- Formală/informală</li> <li>- Decizie/Execuție</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Furnizori, Beneficiari,</li> <li>- Parteneri, Investitori</li> <li>- Administrativ, Juridic</li> <li>- Responsabilitate Socială</li> </ul>	PUBLIC EXTERN
	PR <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presă internă</li> <li>- Teambuilding etc.</li> </ul>	PR <ul style="list-style-type: none"> <li>- MASS-MEDIA,</li> <li>- PUBLICITATE</li> </ul>	
INTERACȚIUNE RELAȚIONALĂ			

## 2.2. PUBLICUL ORGANIZAȚIILOR

Interacțiunile unei organizații definesc publicul relevant al acesteia. Pentru a putea urmări cum se modelează imaginii publice a organizațiilor în funcție de contactele sale sociale vom defini noțiunea "Public" și vom prezenta sistematizat diferitele categorii de public, în funcție de tipul de relații pe care organizația le stabilește cu aceștia. Pornind de la natura relației stabilite cu partenerii sociali vom putea înțelege de ce o organizație nu-și poate trata publicul nediferențiat și de ce pentru fiecare dintre categorii e necesară elaborarea unor mesaje cu accente specifice, care să armonizeze necesitățile, interesele și orizonturile de așteptare ale părților implicate.

PUBLICUL reprezintă, conform definiției din relațiile publice, „*orice grup sau individ care este implicat în vreun fel în viața organizației*”<sup>42</sup> care receptează activ mesajele organizației și care poate influența politica organizației și de care, prin urmare, organizația trebuie să țină cont. Nu putem însă ignora însă acel public difuz, fără legătură directă cu organizația, care poate deveni relevant în anumite situații, spre exemplu, atunci când se urmărește extinderea contactelor prin achiziția de noi clienți, angajați, furnizori, distribuitori etc. sau

atunci când opinia publică preia și propagă anumite atitudini, preluate, de regulă, din mass-media și se creează curente de opinie, fondate sau nu, privitoare la o organizație, cu urmări imprevizibile asupra reputației acesteia.

Publicul unei organizații poate fi grupat în categorii relevante, în funcție de diverse criterii. Cristina Coman<sup>43</sup> a identificat următoarele tipuri principale de public: mass-media, membrii/angajații, inclusiv liderii de sindicat, comunitatea, guvernul, investitorii, consumatorii, publicul internațional și publicurile speciale. În domeniul organizațiilor economice publicul e grupat, de regulă, în următoarele categorii (numite frecvent "publicuri", prin imitația termenului englezesc "publics"): 1. Publicul intern (format din angajați și sindicate), 2. Publicul comercial (format din clienți, furnizori și concurență), 3. Publicul financiar (format din stakeholderi, investitori și bănci), 4. Mass-media (Format din televiziune, radio, presă națională și locală și presă de specialitate economică, comercială, financiară etc.) 5. Publicul general (format din comunitate și grupuri de presiune)<sup>44</sup>.

CLASIFICAREA PUBLICURILOR după criteriul poziționării acestora față de organizație cuprinde două mari categorii: publicul intern și cel extern. Taxonomia scoate în evidență interdependența dintre organizație și publicurile sale, considerând organizația însăși ca o colecție de publicuri<sup>45</sup>. **PUBLICUL INTERN** este format din personalul unei organizații, angajați și manageri și acționariate. **PUBLICUL EXTERN** este format din diverse categorii care au conexiuni cu organizația: parteneri comerciali: clienți, furnizori, beneficiari, investitori, autorități, instituții ale statului, reprezentanți ai comunității locale, sindicate, grupuri de lobby, grupuri de presiune, media etc., fiecare dintre acestea au interese proprii, iar natura relațiilor stabilite cu organizația este diferită. Un alt criteriu de segmentare a publicului este reglementarea contractuală, care stabilește cadre de instituire și dezvoltare a relației cu orice partener de dialog social.

Raporturile organizației cu diversele sale categorii de public sunt determinate de rolurile sociale reciproc asumate. În relațiile cu partenerii sociali organizația joacă, în funcție de situație, diverse roluri sociale: de client, furnizor, partener, angajator, sponsor, roluri pe care le exercită în interacțiunea socială. În virtutea acestor roluri partenerii sociali dezvoltă un set de așteptări, determinate, firește, de propria structură de interese.

a.) Organizația ființează ca furnizor de servicii pentru publicul său intern, pentru potențialii angajați, pentru clienți și pentru investitori. În această calitate este firesc că organizației îi revine ascendentul comunicațional și atitudinea recomandată se cuvine să reflecte valori ale democrației, nediscriminării și echității. La rândul lor, publicurile din aceste categorii vor dezvolta așteptări,

conforme cu rolul lor de beneficiari. *Angajații și potențialii angajați* vor urmări confirmarea că organizația este un bun angajator, care dincolo de competența sa profesională și managerială, de stabilitate (economică) și verticalitate, e capabilă să ofere condiții favorabile de muncă unui angajat al ei, condiții care includ un salariu motivant sau, cel puțin, decent, posibilități de promovare reale, respect pentru demnitatea umană și pentru lege, în general. Așteptările unui angajat vizează, de regulă, și un climat organizațional agreabil care să-i motiveze și să-i stimuleze conștiința, creativitatea, loialitatea, plăcerea de a presta o muncă în beneficiul organizației, sentimentul de apartenență la cultura organizațională etc. (Marx afirma că muncitorul își vinde forța de muncă. În sensul acesta putem spune că orice angajat va afișa, în raport cu organizația, acea imagine care-i va permite "să se vândă" cât mai avantajos.) *Clienții și beneficiarii* activității unei organizații vor aștepta o ofertă convenabilă de la prestator: calitate, promptitudine, preț corect, publicitate confirmată etc. *Investitorii* vor dori din partea organizației confirmarea că aceasta este un prestator capabil să managerieze competent și profitabil sumele investite.

b.) Organizația ființează în calitate de client pentru *furnizori, distribuitori, bănci, autorități (organe ale puterii de stat și ale administrației locale), servicii publice (utilități, infrastructură, ordine publică etc.) și pentru grupurile de lobby*. În acest rol ascendentul comunicațional revine, de regulă, partenerului de dialog social. Cu toate acestea atitudinea recomandată nu este una de subapreciere, ci asertivitatea motivată. Așteptările firești ale furnizorilor și distribuitorilor unei organizații vizează onestitate în încheierea unor contracte reciproc avantajoase și seriozitate în respectarea clauzelor contractuale. În virtutea acestor dovezi de încredere, aceștia se pot arăta dispuși la condescendență (îngăduință) sau culanță (mărinimie) în situații de nerespectare, modificare sau revocare a clauzelor convenite inițial, dacă respectivele situații sunt considerate justificate. Băncile e evident că așteaptă seriozitate la contractarea creditelor, garanții viabile și corectitudine în returnarea creditelor. Autoritățile vizează calitatea de bun cetățean a organizațiilor, în principal, legată de respectarea necondiționată a legilor (în general, a principiilor de drept din toate domeniile vieții sociale: ordine publică, practici economice, reguli de angajare, fiscalitate, dreptul muncii, drepturile omului, protecție socială, norme de mediu, standarde de calitate etc.) și de contribuția onestă la bugetul local și de stat. Pentru serviciile publice și furnizorii de utilități (apă, electricitate, gaz, salubritate, infrastructură rutieră, comunicații etc., la care se pot adăuga serviciile de sănătate și protecție socială) organizația este un client. Relaționarea cu autoritățile și cu furnizorii de utilități publice este inevitabilă pentru orice organizație. O categorie distinctă pentru care organizația se află în postura de client sunt grupurile de lobby, acei actori sociali influenți care sunt capabili să susțină inițiativele unei organizații în mediile cu putere de decizie. Firește că

protectorii, fie ei remunerați sau binefăcători, nu se doresc dezamăgiți în demersul lor suportiv de neseriozitatea, incompetența sau devianța protejaților lor, mai ales de o reputație indezirabilă a acestora.

c.) Organizații ființează în calitate de partener cu toți *asociații* săi și situația ideală ar presupune un dialog de pe poziții de egalitate. În realitate, diversele forme de asociere a capitalului și procente de contribuție variate dictează caracterul relațiilor partenariale. Așteptările asociaților vizează, în egală măsură, competența partenerului, dar și onestitatea acestuia în demersurile comune. Relațiile cu categoriile de public reprezentate generic de angajați, clienți și asociați se desfășoară, în mod uzual, pe baze contractuale. Fiindcă prin contracte sunt delimitate domeniile de acțiune și reglementate condițiile cooperării, acest tip de relații este în mare parte previzibil și relativ ușor de gestionat pentru organizații.

d.) Organizația ființează în calitate de competitor cu toți agenții care au ofertă similară și cu care împart aceeași "piață de desfacere" și același public. E firesc ca o organizație să se afle în relație antagonică cu *concurența*, ceea ce nu exonerează ambele părți de utilizarea unor tactici agresive, imorale sau ilegale. O organizație e vulnerabilă în fața concurenței nu numai în privința competitivității ofertei, ci, mai ales, a manevrelor de anihilare a concurenței (de scoatere de pe piață omologilor).

e.) Organizația este "ținta" (în sens utilitar de "obiectiv vizat") pentru o serie de actori sociali, persoane sau organizații, care urmăresc în mod constant activitatea organizației și care așteaptă de la aceasta, pe de o parte, să respecte principiile vieții sociale și care, pe de cealaltă parte, frecvent, urmăresc sprijin public sau individual, material sau simbolic din partea organizației vizate. Printre aceștia se numără reprezentanții comunității locale, asociațiile caritabile, fundațiile constituite pentru diverse cauze sociale etc., în general, prezente în spațiul public ca *ONG-uri*. Categoria de public, reprezentată de organizațiile neguvernamentale, poate avea cele mai diverse scopuri declarate (lupta antidiscriminare, anticorupție, antidroguri, antifumat, antipoluare etc., protecția consumatorilor, persoanelor defavorizate, mediului, naturii, animalelor, patrimoniului, monumentelor istorice, rezervațiilor, parcurilor etc., promovarea valorilor culturale, tradițiilor, obiceiurilor, relicvelor etc., susținerea tinerelor talente, a cazurilor sociale și medicale, a victimelor abuzurilor, accidentelor, calamităților etc.- fără să punem la îndoială autenticitatea sau temeinicia angajamentului lor social), dar nu are, de regulă, implicații nemijlocite în activitățile existențiale și curente ale unei organizații. Totuși intervenția publică a unor astfel de actori sociali poate avea consecințe imprevizibile asupra activității organizației, a misiunii, chiar a existenței acesteia. De regulă, o organizație conștientă de rolul său social se implică activ și constant în acțiuni de responsabilitate socială. Responsabilitatea socială corporatistă (RSC) e o

tendință în plină dezvoltare în mediul organizațional actual. În categoria supraveghetorilor respectării cadrelor normative de către organizații vom include și *sindicatele*, ca reprezentanți ai intereselor angajaților în relațiile cu patronatul.

Categoriei generice de public tangențial îi putem include și relațiile cu *asociațiile profesionale, cu pensionarii organizației sau cu alumni (absolvenți)*. O vulnerabilitate a oricărei organizații sunt relațiile conflictuale cu diverse categorii de public revoltate: angajați lezați, concediați, clienți nemulțumiți, colaboratori dezamăgiți stakeholderi vehemenți etc., mai ales când acțiunile lor iau forme radicale de procese în justiție, mișcări sociale sau scandaluri mediatice. Frecvent astfel de cazuri problemă sunt instrumentalizate de presă sau de concurență în demersuri detractoare, pe baza informațiilor inedite despre organizație, pe care aceștia le dețin. Sarcina unei organizații în interacțiunea cu cei revoltați e dificilă, mai ales când așteptările acuzatorului nu iau în calcul posibilități de reconciliere.

Categoria de public "chibiț" include destul de nediferențiat observatori (supraveghetori), caritabili (pomanagii) și revoltați (detractori) pe criteriul cumulativ al neimplicării efective în realizarea misiunii organizației și, în majoritatea cazurilor, al absenței unui cadru contractual între părți, prin care să se delimiteze drepturi și obligații reciproce și care să permită măsuri legitime de contracarare a abaterilor. Categoriile de public necontractuale sunt dificil de gestionat pentru orice organizație, fiindcă sunt frecvent imprevizibile și nesancționabile, mai ales, în mare măsură, incontrolabile. Pe baza acestui criteriu, categoria enunțată poate include orice potențial contact al unei organizații în orice calitate ar urma să relaționeze cu aceasta: de client, furnizor, beneficiar, colaborator, partener sau angajat, odată ce poate identificat vreun feedback.

f.) Relațiile organizațiilor cu *mass-media* sunt variate. Astfel, o organizație poate fi pentru mass-media furnizor de informație prin activitatea de relații publice, poate fi client atunci când își face reclamă și plătește publicitate, dar poate fi și "țintă" pentru jurnaliști, atunci când organizația devine subiect de "breaking news". (Ar fi de spus aici că nu sunt tocmai rare situațiile în care aceeași instituție mediatică care difuzează publicitatea plătită a unei organizații difuzează și știri "bombă", cu potențial distructiv pentru organizație, pe criteriul nediscriminativ al ratingului. E evident că interesul pur economic al mass-media prevalează și că practicile mediatice nu au, de regulă, nicio tangență cu domeniul de activitate al organizației în cauză, nici cu performanța sau cu reputația sa). Vulnerabilitatea unei organizații în raport cu mass-media derivă din forța de difuzie a informației mediatizate în spațiul public și din potențialul informației de a canaliza opinia publică, formată din toate celelalte categorii de public menționate.

Fraser P. Seitel vorbește despre publicuri primare, secundare și marginale, în funcție de cantitatea de resurse, inclusiv timp, alocate problemelor organizației<sup>46</sup>. În baza atitudinii demonstrate, Seitel distinge între public de sprijin, favorabil punctelor de vedere exprimate de organizație, public opozant, și public neutru sau nehotărât. Tot Seitel vorbește de un public tradițional al organizației și de un public viitor, pe care organizația speră să-l câștige de partea sa. Categoriile de public se redefinesc continuu în funcție de interesele organizației, de eforturile acesteia spre a-și atinge scopurile, de reputația organizației, dar și de alți factori interni și externi ai organizației. Publicul reprezintă „o comunitate decidentă în raport cu interesele unei instituții sau organizații”<sup>47</sup>.

Este important pentru orice organizație să-și segmenteze corect categoriile de public, să le cunoască și să conceapă mesaje pe specificul fiecărei categorii în parte, ținând cont de valorile sau interesele comune, de realitatea actuală și, nu în ultimul rând, de costurile pe care comunicarea le implică. Elaborarea de către o organizație a unor mesaje nediscriminatorii, care să se adreseze publicului luat în ansamblu este contraproductivă<sup>48</sup>.

PUBLIC ȚINTĂ este denumit orice public particular, indiferent de categoria mai largă în care s-ar putea încadra, care poate deveni un punct principal de interes din perspectiva eforturilor relațiilor publice. Când apare această situație, publicul identificat astfel este numit „public-țintă” sau „public prioritar”. Publicurile prioritare sunt alese, în general, din motive economice și politice. Identificarea publicurilor prioritare este o sarcină importantă a compartimentelor de relații publice. Ierarhizarea publicurilor se face în funcție de potențialul de influență al acestora și de vulnerabilitatea organizației la opiniile acestora. Acești parametri determină importanța audienței pentru organizație.

Mesajele organizației trebuie să vizeze necesitățile reale ale categoriilor de public. Publicurile reacționează diferit la aceleași mesaje. Grupuri cu o formare socială și culturală diferită vor avea reacții diferite, chiar dacă mesajul este același. Multe dintre publicuri împărtășesc aceleași cunoștințe, dar au alte așteptări prioritare. Preventiv, este bine de ținut seama ca un mesaj destinat unei anumite categorii de public să nu ofenseze un alt public<sup>49</sup>.

## 2.3. OFERTA ORGANIZAȚIILOR

Cea mai vizibilă manifestare a unei organizații în societate este, fără îndoială, oferta sa, produsele pe care le lansează în spațiul public și prin care se face cunoscută publicului său. Pornind de la definiția organizației, putem spune că activitatea oricăror persoane care se asociază și se organizează în virtutea unui scop are ca rezultat elaborarea unui produs social, material sau spiritual, de care pot să beneficieze doar membrii organizației sau întreaga societate. În acest produs constă realizarea misunii unei organizații. În acest sens larg e de înțeles termenul "produs" și nu cu semnificația primară de artefact (obiect concret). În funcție de specificul organizației, produsul poate fi un bun material (de ex. automobile, clădiri, cărți, îmbrăcăminte etc.), servicii (de telefonie, de transport, de consultanță sau bănci) sau idei (valori simbolice, de la cântecele de autor la doctrinele politice). Publicul care vine în contact cu aceste produse le identifică, de regulă, cu numele unor mărci, pe care, la rândul lor le asociază unor branduri și, nu rareori, în virtutea acestui efect de halou, dezvoltă stereotipuri mai generale, referitoare la o întreagă națiune, la o țară, chiar la un continent sau la o epocă istorică. (Vulgarizând; de ex. Un posesor al unui automobil Smart e un admirator al mărcii Mercedes-Benz, pentru că brandul Mercedes are o reputație de necontestat și, în general e convins că produsele germane sunt de calitate, nu numai automobilele, pentru că nemții sunt serioși, iar Germania, tocmai prin conștiinciozitate, a ajuns o mare putere.) Astfel o experiență personală poate influența atitudini, convingeri și comportamente, chiar o întreagă concepție de viață. Dar influența se poate produce și în celălalt sens: un brand compromis sau o marcă cu reputație proastă va genera o extindere de imagine negativă asupra produselor unei organizații, care se va reflecta în evitarea de către consumator a întregii oferte a unei firme, chiar dacă astfel de comportamente au fost dezvoltate exclusiv pe baza unor prejudecăți. Regula complementarității de imagine spune că impresiile despre produs, marcă și brand interferează inevitabil. În continuare vom detalia semnificația termenilor: produs, marcă, brand și vom arăta cum se reflectă aceste aspecte ale ofertei unei organizații în imaginea publică a acesteia.

### PRODUSUL

**Produsul** e descris în marketing drept "*orice poate fi oferit pe piață pentru a atrage atenția, a achiziționa, a utiliza sau a consuma și care poate satisface o dorință sau o nevoie*"<sup>50</sup>. Produsele înseamnă mai mult decât bunuri tangibile, ele includ, într-o accepțiune generală, obiecte fizice, servicii, evenimente, persoane, locuri, organizații, idei sau mixuri a acestor entități. Oferta unei organizații poate consta dintr-un *bun tangibil pur*, cum ar fi săpun, sau sare – în care produsele nu sunt însoțite de servicii, sau, la cealaltă extremă, din *servicii pure*, cum ar fi

consultația unui medic sau servicii financiare, dar în practică, oferta unei organizații se prezintă, de regulă, sub forma unui mix de bunuri și servicii, din considerente economice. O *ofertă hibrid* cuprinde *bun tangibil, însoțit de servicii, sau invers (servicii însoțite de bunuri)*. De ex. Firma Ford vinde automobile, dar oferta sa include și servicii de garanție, reparații și întreținere, showroom-uri, prezentări, consultanță și alte prestații conexe. Sau firma Vodafone oferă, pe lângă serviciile de telefonie mobilă, telefoane, tablete, accesorii și multe alte servicii și produse conexe. Oferta trebuie să ofere mai mult decât produsul, ea trebuie să pună la dispoziția consumatorilor soluții complete pentru problemele lor. Un produs este mai mult decât un simplu set de caracteristici tangibile, ci un instrument util consumatorului. **PRODUSELE FIZICE** sunt tangibile, materiale, concrete, indiferent de natura și de caracteristicile lor. (Produs e și un câine și o fosilă, și un laptop și un zgârie-nori, atunci când sunt comercializate! Dacă au un preț și sunt tranzacționate pe piață, toate acestea sunt mărfuri.) **SERVICIILE** sunt o formă de produs care constă în activități, beneficii, sau experiențe (trăiri, satisfacții) oferite spre vânzare, care sunt, în esență, intangibile și nu se transformă într-o formă de proprietate. Exemple ar fi activitatea bancară, impozitele, turismul (hoteluri, restaurante, obiective muzeistice), prestările de reparații, curățenie etc.

**PRODUSELE FIZICE** și serviciile (!) se împart în două categorii mari în funcție de consumatori – *produse de consum* și *produse industriale*. **Produsele de consum** sunt cumpărate de consumatorul final pentru uz personal, iar produsele industriale sunt achiziționate în vederea prelucrării sau utilizării în activități generatoare de venituri. Categoria produselor de consum include: *produse de uz curent, produse comerciale, produse speciale și produse necăutate*. **1. Produsele de uz curent** includ alimentele de bază, produsele de igienă, birotică etc. (de ex. biscuiți, ciocolată, săpun, detergent, șervețele, creioane, caiete etc. sau servicii de frizerie, curățatorie, croitorie, reparații curente de instalații sanitare și electrice etc.) dulciurile sunt produse în masă de mai mulți producători pe aceeași piață, sunt omniprezente în comerțul cu amănuntul, sunt cumpărate frecvent și au de obicei un preț accesibil. **2. Produsele comerciale** (de ex: îmbrăcăminte, electrocasnice, electronice, mobilă, automobile, apartamente sau servicii hoteliere, turistice, telefonice etc.) sunt cumpărate ocazional, în urma unor decizii mai elaborate ale consumatorilor, care compară oferte și aleg varianta convenabilă, în funcție de calitate, preț, estetică, confirmare de statut etc. **3. Produsele speciale** se adresează unor consumatori de nișă și includ, de regulă, produse de lux (din categoriile: vile, automobile, bijuterii, opere de artă, ceasuri, parfumuri, vinuri etc.) și echipamentele profesionale pentru end-useri (de ex. instrumente muzicale, echipament foto-video performant, materiale pentru pictură, instrumentar medical etc. sau servicii medicale specializate, asistență juridică, consultanță financiară etc.), prețul acestora reflectă calitatea produsului și ia în calcul achiziția motivată, pe de o parte, de exclusivism



(snobism), sau, pe de alta, de un job sau un hobby în domeniu. **4. Produsele necăutate** cuprind majoritatea inovațiilor (lansarea de produse sau servicii noi), care necesită, mai întâi, familiarizarea consumatorului cu ele și multă reclamă, dar și unicate, rarități, bizarerii (de ex. incunabule, litografii, serii limitate etc. sau asigurări neobișnuite: voce, picioare, pisici, meteoriți etc.) care răspund unor cereri extrem de rare. **Produsele industriale** pot fi materii prime (minereu, cherestea, cereale, șeptel etc.), materiale (oțel, asfalt, fibră optică etc.) subansamble (piese componente și de schimb), echipamente (fixe sau mobile), instalații, unelte, accesorii de producție, testare, întreținere, reparații, furnituri (consumabile, materiale de întreținere: lubrifianti, vopsea, cuie etc.) vândute, de regulă, direct utilizatorilor industriali și nu în comerțul cu amănuntul, dar și obiective care presupun investiții majore (mari proprietăți de terenuri, clădiri pentru centre de afaceri, sedii de instituții, hoteluri, fabrici, tehnologii, afaceri etc.).

**SERVICIILE** sunt un domeniu în plină expansiune în societatea contemporană. Industria serviciilor e extrem de diversă, ea cuprinde întreprinderi mari și mici, de stat sau private. *Guvernele* oferă servicii prin poliție și pompieri, servicii militare, servicii poștale, transport, agenții guvernamentale de resort, servicii de ocupare a forței de muncă, spitale, școli, institute de cercetare, instanțe de judecată, organisme de consultanță, prevenție, protecție socială etc. *Organizațiile private non-profit* oferă servicii prin muzee, instituții de caritate, biserici, asociații, fundații etc. Un număr mare de *organizații comerciale* oferă servicii – linii aeriene, bănci, hoteluri, restaurante, rețele de televiziune prin cablu, de telefonie, companii de asigurare, firme de consultanță și de intermediari comerciale, agenții imobiliare, firme de comerț cu amănuntul, cabinete medicale, juridice, companii de divertisment și impresariat, agenții de publicitate etc. Diferențe dintre produsele tangibile și servicii pot fi sintetizate astfel "Bunurile fizice sunt produse, apoi depozitate, mai târziu vândute și apoi consumate. În contrast, serviciile sunt mai întâi vândute, apoi produse și consumate în același timp." sau detaliate pe patru aspecte: 1. Serviciile nu pot fi văzute, gustate, simțite, auzite sau mirosite înainte de a fi cumpărate. De exemplu, călătorii unei firme de transport nu au decât un bilet și promisiunea că ei și bagajele lor vor ajunge în siguranță la destinație. De aceea prestatorii de servicii încearcă să adauge oferte tangibile la cele intangibile. 2. Serviciile nu pot fi separate de furnizorii lor, serviciile se constituie în *interacțiunea furnizor – client*. Multe firme prestatoare de servicii practică o politică de recompensare a clienților fideli prin reduceri preferențiale, extragaranții, bonusuri, premii etc. 3. Calitatea serviciilor depinde de interacțiunea furnizor, client, de cine le furnizează, când, unde și, mai ales, cum sunt furnizate. Prezența agreabilă, atitudinea binevoitoare, discursul persuasiv sunt argumente capabile să convingă sau să mulțumească și clienții dificili. 4. Serviciile nu pot fi depozitate pentru a fi vândute sau folosite ulterior. Inconveniente pot apărea atunci când servicii plătite

anticipat nu sunt prestate sau nu pot fi prestate corespunzător (din motive care țin de situații obiective, de furnizor, și, uneori, de clienți). De exemplu: sunt manifestări în aer liber care se anulează din cauza vremii nefavorabile, autobuzele publice sunt foarte aglomerate la ore de vârf, restaurantele angajează personal temporar în sezonul turistic, hotelurile din stațiuni aplică mari reduceri în extrasezon pentru a atrage turiști. Pot apărea însă și situații foarte neplăcute în care neprezentarea clientului la termenul convenit atrage după sine penalități, chiar rezilierea contractului, ori cazuri în care garantul este somat să preia datoriile unor rău-platnici. Intangibilitatea, inseparabilitatea, variabilitatea și perisabilitatea serviciilor explică de ce clienții serviciilor sunt frecvent mai atenți la preț decât la calitate (față de consumatorii de bunuri materiale) și de ce furnizorii de servicii investesc, în general, mai mult în promovarea imaginii decât producătorii de bunuri tangibile.

Produse, pot fi, în această accepțiune largă, orice alte „**ENTITĂȚI COMERCIALIZABILE**” – organizații, persoane, locuri, idei sau activități.

**1. ORGANIZAȚIILE** desfășoară adesea activități de „vânzare” a organizației însăși și finanțează relațiile publice sau campaniile publicitare legate de instituție pentru a șlefui imaginea. Reclama pentru imaginea firmei este un instrument major pe care îl folosesc organizațiile pentru a se autocomercializa unui public variat. Spre exemplu: instituțiile statului depun eforturi pentru a cultiva încrederea publică. Organizațiile non-profit, cum ar fi partidele politice, bisericile, universitățile, asociațiile, instituțiile de caritate, muzeele, grupurile artistice, își comercializează organizațiile a atrage membri, susținători sau sponsorizări.

**2. PERSOANELE PUBLICE** întreprind activități de promovare pentru a crea, a menține sau a schimba atitudini și comportamente. Politicienii își afișează imaginea pentru a obține voturi sau suport public pentru implementarea de programe politice sau pentru inițiative sociale etc. Artiștii și sportivii folosesc marketingul pentru a obține popularitate, fani și sponsori. Profesiile liberele, medicii, avocații, contabilii sau arhitecții se promovează pentru a-și construi reputația și pentru a-și spori afacerile.

**3. LOCURILE PUBLICE** au nevoie de publicitate pentru a atrage atenția publicurilor. Orașele, statele, regiunile și chiar națiunile concurează pentru a atrage turiști, noi rezidenți și, mai ales, investiții. Azi, aproape fiecare localitate, stat și țară își promovează imaginea: avantajele, ofertele, specificul, tradițiile, atracțiile turistice, oportunitățile de afaceri. În acest sens putem vorbi despre brand de capitală sau de brand de țară, sau putem spune că Delta Dunării, doina sau mititeii sunt branduri naționale.

**4. CAUZELE PUBLICE** sau ideile sociale sunt marketizate în prezent pentru sensibilizarea opiniei publice și pentru atragerea de fonduri, prin organizarea de campanii și evenimente de conștientizare sau de strângere de fonduri. În practica actuală a apărut termenul de marketing social pentru acțiunile de angajament social

ale instituțiilor ONG-urilor care activează pentru diverse cauze: educație pentru sănătate, igienă, alimentație corectă, planificare familială, sport, artă, cultură etc., competență anti-manipulare, anti-fake news, anti-credulitate etc., lupta anti-apatie politică, antidiscriminare, anticorupție, antidroguri, antifumat, antipoluare etc., protecția consumatorilor, persoanelor defavorizate, mediului, naturii, animalelor, patrimoniului, monumentelor istorice, rezervațiilor, parcurilor etc., promovarea valorilor culturale, tradițiilor, obieceiurilor, relievelor etc., susținerea tinerelor talente, a cazurilor sociale și medicale, a victimelor abuzurilor, accidentelor, calamităților etc. Orice idee poate fi marketizată, dar o strategie frecventă în promovarea lor publică este concretizarea lor prin alegerea unui simbol tangibil: o persoană sau un obiectiv care să întrupeze respectivul concept pe înțelesul tuturor. Această practică face ca multe imagini ale unor cauze să apară în spațiul public camuflate sau mascate de notorietatea simbolului ales. (Spre ex. o personalitate devine simbolul pentru lupta anti-apartheid sau pentru feminism, o vedetă devine simbolul asociat unui brand, un politician e reprezentantul unei doctrine politice de interes general, sau cam așa ceva s-ar cuveni să fie).

**5. EVENIMENTELE PUBLICE** se promovează pe sine atunci când este vorba despre manifestări ale culturii de masă: meciuri, curse, competiții sportive, campionate, concursuri, spectacole publice, concerte de muzică pop, rock, folk, festivaluri, serbări populare, convenții, premiere de film etc. Multor evenimente publice din această gamă li se asociază însă idei, cauze sociale sau politice, în mod declarat sau disimulat. (Uneori intențiile se amestecă: un festival sau un spectacol organizat pentru omagierea unui artist, dedicat Zilei Independenței, zilelor orașului etc. poate disimula ocazia de lansare a unui partid sau a unui candidat în cursa electorală sau vizează atragerea simpatiei publice pentru proiecte sau inițiative care țin de politici publice ... sau de partid).

## MARCA

Marca este *un nume, un simbol, un desen, un termen sau o combinație a lor, destinată să ajute la identificarea organizațiilor sau a bunurilor sau serviciilor acestora pentru a fi diferențiate de cele ale concurenților*. Prin analogie, marca reprezintă pentru produse ceea ce reprezintă numele pentru indivizi. Marca se referă în mod tradițional la produse și servicii, dar cuprinde și întreprinderi, persoane, asociații și cluburi sportive, de ex. Fabrica de cărămidă Tonola (vezi Max Tonola, Parcul Circului), Blănaria "Ionescu și fiul", Biroul de avocatură "Negulescu și asociații", Bere Heineken, clubul Steaua etc. Etimologic termenul "marcă" e înrudit cu cuvântul "marcat", care însemna inscripționat, la origini și se referea la marcarea vitelor cu fierul înroșit, pe care era însemnul proprietarului.

Marca este, așadar, în primul rând, un semn distinctiv care exprimă și realizează o diferențiere a produselor. Marca este o garanție de origine a fabricației și, totodată, o ofertă de servicii după vânzare, care nu există în cazul produselor anonime. Marca își îndeplinește funcțiile economice numai în măsura în care a obținut notorietate suficientă. Am putea spune că notorietatea extremă este pătrunderea mărcii în vocabularul consumatorilor în așa măsură încât marca se transformă într-o denumire generică. Ex: “Adidas”, “Xerox”, “Ness” “Cellophane”, chiar și “Frigidaire” (firmă elvețiană) au devenit substantive comune în românește. **Alegerea numelui de marcă** e, în final, o chestie de inspirație, dar, în general, acesta trebuie să facă referință la produsul oferit pe piață (sau la un loc comun semnificativ din memoria colectivă), să fie sonor, ușor de rostit, ușor de reținut și nu, în ultimă instanță incitant, dar, totodată inofensiv. (Dacă un nume de firmă sau de produs lezează o categorie de public există doar două variante: ori își schimbă numele, ori dispare de pe piață. S-a întâmplat, mai ales, când anumite produse au pătruns pe piețe externe, dar schimbările de denumiri sunt o practică generalizată la schimbări de regim politic, de exemplu).

Tipologia mărcilor poate fi exprimată în funcție de aria de utilizare a denumirii alese. 1. Cea mai cunoscută terminologie legată de marcă o reprezintă **marca de comerț**, cunoscută sub denumirea de marcă înregistrată sau **trademark**. Acest termen denotă nume, simboluri sau desene înregistrate de o companie la un organism oficial pentru a avea dreptul legal de a-l folosi. 2. **Marca producătorului** sau **manufacturer mark** este o marcă de produs ce poartă numele fabricantului: Kodak, Ford, JVC. 3. **Dealer mark** - care desemnează **marca distribuitorului**. (De ex: marile rețele de magazine en-detail au mărci proprii. Produsele firmei Procter&Gamble au fiecare propriul nume de marcă ca de pildă: Ariel, Pampers, chiar dacă în prezent și Ariel și Pampers sunt divizii ale concernului Procter&Gamble. Mărcile nu desemnează numai obiecte, ci și persoane. Multe celebrități și-au înregistrat numele ca marcă de comerț - trademark (De ex. Madonna, Tom Cruise, Marilyn Monroe).

**IMAGINEA DE MARCĂ** este "aura" care înconjoară marca. Fiecare individ își formează o imagine proprie asupra fiecărei mărci de pe piață - despre care are cunoștință sau cu care a intrat în contact. Odată formată, imaginea se comportă ca un filtru, prin care consumatorii interpretează toate informațiile provenite de pe piață, referitoare la marca respectivă.

## **BRANDUL**

Brandul este designul, simbolul sau identitatea oferite unui produs sau unui serviciu cu scopul de a-l diferenția de produsele ori de serviciile concurenților. E mai mult decât logo și marcă, deoarece include și încrederea consumatorilor și loialitatea acestora. Brandul este imaginea garanției despre angajamentul unei

mărci de a oferi calitate. Identitatea brandului este descrisă drept tot ceea ce oferă clientului siguranță, prin urmare, este un indicator cu privire la nivelul așteptărilor beneficiarilor și, totodată, garanția că promisiunile firmei vor fi onorate. Cuvântul mai are încă sens în germană, ca derivat al verbului "brennen" - asemănător sonor și semantic cu englezescul "to burn". Substantivul "Brand" desemnează rezultatul acțiunii: "arsură, incendiu" și se referea inițial la însemnarea vitelor. **Marca era doar urma lasată de "fierul înroșit," brand-ul era însă simbolul proprietarului, "blazonul familiei".** „Brandurile au fost create de oamenii de marketing din marile companii pentru a seduce clienții – pentru a vinde produse prin crearea și proiectarea clară, în mod repetat, a unor idei colorate, dar simple”. Astăzi brandurile au părăsit spațiul strict comercial în care au apărut. „Brandingul și-a depășit atât de mult originile comerciale, încât impactul lui este practic incomensurabil în termeni sociali și culturali. El s-a răspândit în educație, sport, modă, turism, artă, teatru, literatură, politică regională și națională și în aproape toate celelalte domenii la care ne-am putea gândi. Brandingul este tot mai folosit de organizațiile non-profit și caritabile, care concurează cu brandurile comerciale în teritoriul emoțional din mințile și inimile oamenilor, pentru banii din buzunarele lor<sup>51</sup>. În acest sens se poate vorbi despre brand de țară sau că "UBB", "Florin Piersic", "Greenpeace", "National Geographic", "Dinamo", e un brand. Brandurile sunt considerate fiind cele mai valoroase active ale unei companii. Acestea nu pot fi copiate și, odată formate, duc la un succes garantat pe termen lung. Valoarea netă a brand-ului este generată de: notorietate, calități percepute și asocieri mentale generate. Lupta dintre brand-uri nu se dă în cadrul clipurilor publicitare sau în paginile publicațiilor, ci în mintea și psihicul omului. *Există branduri notorii, recunoscute în toată lumea, cum ar fi: Coca-Cola, Parker, IBM, Microsoft, Apple, Adidas, Puma, McDonalds etc.* **BRANDING** desemnează activitatea de consolidare a brandului. Activitatea vizează două direcții: Identitatea de brand și managementul de brand (sau, cu alte cuvinte, arta de a crea și de a menține un brand).

**STRUCTURA BRANDULUI** include, în principal: numele mărcii, logo-ul sloganul și stilul unei entități comercializabile de a se înfățișa publicului: 1. Numele este cuvântul sau sintagma utilizată pentru a identifica o companie, un produs sau un serviciu; 2. Logo-ul este marca vizuală care identifică brandul; 3. Sloganul este îndemnul verbal asociat unui brand, spre exemplu sloganul companiilor Petrom: “Esența mișcării” sau McDonald’s: “I’m lovin’ it”; 4. Stilul se manifestă în amenajarea ambietelor, în grafica și culorile dominante ale ambalajelor și, după caz, în sunete, mirosuri sau gusturi, investite cu valoare simbolică pentru brandul respectiv. Iată câteva exemple: Stilul utilitarist, dominat de sticlă și beton al centrelor de afaceri; Stilul industrial al hipermarketurilor care arată majoritar ca niște hangare, cu arhitectură

minimalistă; Culorile simbol ale unor branduri: roșu și galben la McDonald's, albastru și galben la IKEA și Praktiker, portocaliu la operatorul de telefonie Orange etc.; Sunete prin care sunt identificate posturile de radio-tv sau diverse emisiuni; Aromele unei cafele turcești sau mirosul unui parfum. E celebru parfumul Nr.5 de la Chanel, cu miros de trandafir și iasomie; Gustul Coca-Cola sau al puiului prăjit cu 11 condimente de la KFC (Kentucky Fried Chicken).

**AVANTAJELE UNUI BRAND PUTERNIC** sunt multiple: 1. oferă producătorilor garanția găsirii celor mai buni distribuitori, fiindcă detailiștii sunt mai receptivi la un brand renumit; 2. permit fixarea unui preț de top, fiindcă oamenii sunt dispuși să plătească cu 30% mai mult pentru un brand cunoscut; 3. facilitează pătrunderea pe piețe noi; 4. facilitează introducerea de noi produse pe piață; 5. facilitează achiziția de noi clienți - oferă ocazia abordării unor noi segmente de piață; 6. facilitează loializarea clienților; 7. pot facilita extinderea ciclului de viață al unui produs; 8. și, nu în ultimul rând, diminuează riscurile afacerii. Forța psihologică a brandului a fost demonstrată printr-un experiment social. Într-un studiu neuroimagistic McClure a constatat că aproximativ jumătate dintre respondenți au selectat Pepsi-Cola în loc de Coca-Cola într-un test orb de degustare, iar când testul de degustare s-a repetat "la vedere", aproximativ trei sferturi dintre respondenți au preferat Coca-Cola.<sup>52</sup> Experimentul a demonstrat faptul că preferințele funcționale pot fi înlocuite de preferințele pentru o marcă.

*Reprezentarea socială a unui brand – de organizație sau de produs – este tocmai imaginea sa. Structura formală a brandului se suprapune cu structura unei reprezentări sociale.*

În concluzie: MARCA - e numele firmei sau produsului - și putem să identificăm producătorul sau produsul după această etichetă, se înregistrează la OSIM, la fel ca oamenii la starea civilă; BRANDUL - e semnificația (sensul) și însemnatatea (importanța) - pe care o asociem mărcii în mintea noastră, iar LOGO - e simbolul grafic prin care recunoaștem automat marca, de ex: Marca - se numește ADIDAS și logoul firmei e format din 3 dungi, brandul - sugerează automat: încălțăminte sport de calitate, produs de un fabricant notoriu (brandul reprezintă tot ce-și poate aminti spontan un individ la auzul sau la vederea unui nume de firmă). Confuziile terminologice dintre brand și marcă în spațiul românesc au la bază, mai ales, traduceri neprofesioniste ale textelor specializate. La fel stau lucrurile și în ceea ce privește controversa lingvistică dintre reclamă și publicitate.

## 2.4. PROMOVAREA ORGANIZAȚIILOR

Neacademic, dar elocvent, se spune că imaginea firmei reiese din ce face și din ce zice firma despre ea, dar, mai ales, din ce vede lumea. Până acum am descris aspectele organizaționale vizibile publicului: contactele și produsele - care "fac imagine" și fără strădaniile firmei de a-și regiza o apariție "simpatică". În continuare vom trece în revistă practicile organizaționale, menite să îmbunătățească impresia publicului: marketingul, publicitatea și relațiile publice, instituite și ca domenii de studiu, mai ales în mediul de afaceri, sau mai întâi acolo, pentru că în orice afacere miza profitului stimulează inventivitatea. În jargonul profesional se spune scurt că marketingul "vinde marfa", publicitatea "vinde imagine", iar relațiile publice "fabrică imagine", iar în continuare vom discuta despre practicile de auto-promovare a organizației în această ordine care pornește de la perspectiva comercială, fiindcă permite o prezentare mai sistematizată a informațiilor privind modul cum imaginea unei organizații poate fi influențată prin demersuri conștiente și sistematice ale acesteia.

### MARKETING

Marketingul este o practică socială, nu un domeniu de cunoaștere, pe care îl vom explica pentru că utilizarea termenului s-a extins în multe alte domenii decât cel comercial. Discursul public actual a diversificat conceptul, astfel vorbim în prezent despre: marketing politic, social, cultural etc. În accepțiunea generală, **marketingul** reprezintă "*știința și arta de a convinge clienții să cumpere*"<sup>53</sup>. Marketingul contracarează practica veche de a vinde, fără a lua în considerare nevoile reale ale pieței. Filosofia marketingului se caracterizează prin orientarea către beneficiar: clienții folosesc un produs sau un serviciu pentru că au o nevoie, sau pentru că produsul, serviciul aduce un presupus beneficiu. O organizație orientată spre nevoile pieței și ale clienților cunoaște mai întâi dorințele potențialilor săi clienți și construiește produsul sau serviciul în funcție de acestea. Scopul marketingului este: recrutarea de noi clienți (achiziție) și cultivarea relațiilor cu clienții existenți (administrarea bazei de clienți). **Mixul de marketing** este compus din produs, preț, promovare și plasament. Economistul american McCarthy a împărțit marketingul în aceste patru segmente de activitate<sup>54</sup>. Tipologia lui a devenit universal recunoscută, iar **setul lui de 4P** a devenit un termen al limbajului uzual. 1. **Produsul** este segmentul care include aspecte referitoare la Managementul produselor și la Marketingul produselor și vizează, în egală măsură, specificațiile bunului sau produsului în cauză și modul în care produsul rezonază cu nevoile și dorințele utilizatorului final. 2. **Prețul** este segmentul care se referă la procesul de stabilire a prețului pentru un produs, inclusiv reducerile de preț. 3. **Promovarea** include reclama,

relațiile publice, publicitatea și vânzările personale, și se referă la diferite metode de promovare a unui produs, brand sau companie. 4. *Plasamentul* sau distribuția se referă la modul în care produsul ajunge la client (spre exemplu, plasamentul la locul vânzării sau desfacerea cu amănuntul) și vizează locul unde produsul sau serviciul este vândut (regiunea geografică sau ramura industrială) în relație cu segmentul de public căruia se adresează produsul (tineri adulți, familii, companii, oameni de afaceri, femei, bărbați etc.)<sup>55</sup>. Așadar unul din pilonii succesului de piață e promovarea, care include printre tehnici publicitatea și relațiile publice.

## PUBLICITATE

Publicitatea este o formă de comunicare al cărei scop este de a capta atenția unui public țintă: consumator, utilizator, beneficiar de servicii etc., pentru a-l convinge să adopte un comportament dorit: cumpărarea unor produse sau servicii, alegerea unei personalități politice, abordarea unei atitudini civice etc. Fundamentele publicității au început să se contureze odată cu dezvoltarea comerțului și cu nevoia de identificare a celui ce producea bunurile respective. Adăugarea treptată a unor elemente estetice și emoționale a mărit șansele ca reclama să fie recepționată și reținută. Etimologia cuvântului “publicitate” trimite la latinescul “publico, publicare”, verb care are înțelesul de a face publică o informație. Dar în spațiul românesc termenul s-a încetățenit cu sensul de promovare a unor mărfuri, în vederea achiziționării lor de către un client, indiferent dacă acele mărfuri sunt de natură materială sau spirituală, recte produse sau idei, sau dacă achiziția are bază comercială sau persuasivă. (Așadar românescul „publicitate” se traduce în engleză cu „advertising” și nu cu „publicity”- al cărui sens e mai apropiat de etimonul latin - desemnând activitatea profesionistă de promovare a imaginii unui actor în spațiul public.)

Publicitatea este un proces, iar **reclama** este produsul său. Etimologia cuvântului „reclamă” trimite la latinescul „clamo, clamare” care însemna „a solicita ceva”, precedat de particula „re” cu sens repetitiv. Sensul inițial din latină al verbului „clamo, clamare” era mai apropiat de „strigăt de protest”, de unde a derivat cuvântul „reclamație”, dar în română întâlnim și verbul „a clama” – cu sensul de „a pretinde”. **Reclamele** vizează percepția și emoția audienței prin mesaje subtile care fac trimitere la anumite valori ale consumatorului, mai cu seamă, la un stil de viață rafinat, care confirmă implicit apartenența destinatarului la un grup select, sau menține un „self-esteem” ridicat al acestuia<sup>56</sup>.

**Discursul publicitar** urmărește, deopotrivă: promovarea unor produse servicii sau ideologii, dar și conștientizarea unei anumite situații, sensibilizarea oamenilor cu privire subiecte sau cauze sociale, satirizarea unor aspecte



disfuncționale ale societății sau scoaterea în evidență a unui anumit tip de comportament. **Limbajul utilizat** în discursul publicitar se sprijină pe un corpus de expresii admise social, astfel încât publicul să nu fie lezat. În privința potențialului unei reclame de a fi interpretată drept provocatoare discuția se poate extinde și în direcția supra-interpretărilor, favorizate de conjuncturi sensibile. (Sunt cunoscute scandalurile iscate de reclame considerate rasiste ale celor de la Benetton, sau mai recent, ale celor de la H&M, care au avut consecințe dramatice asupra cifrei de afaceri.) În publicitate, având în vedere scopul său persuasiv, este evident că *adecvarea* discursului trebuie să țină cont, în primul rând, de așteptările celorlalți. **Mesajul publicitar** trebuie să fie: semnificativ, distinct, credibil și adecvat, acesta trebuie să comunice consumatorilor avantajele produsului promovat, cum se impune acesta în fața mărcii concurente, scoțând în evidență acele calități care fac produsul mai dezirabil sau mai interesant pentru consumatori, și adoptând stilul și tonul potrivite pentru obținerea reacției dorite, dar fără a minți. Se consideră că o **campanie publicitară** trebuie să îndeplinească simultan următoarele condiții pentru a avea succes: să exprime o idee simplă și ușor de înțeles, iar ideea să fie diferită și relevantă pentru consumatori și nevoile lor<sup>57</sup>. Spotul publicitar are o poziție privilegiată într-o **campanie publicitară**, pe considerente de vizibilitate. De aceea, firmele își asumă motivat costurile ridicate de producție și de difuzare pentru astfel de reclame. Spotul este vectorul de popularizare a unei campanii, pentru că acesta impune, de regulă, cadrul narativ și tonul general de promovare a unui produs, iar tema și stilul se regăsesc aproape întotdeauna în toate celelalte produse publicitare ale campaniei, nu în ultimul rând, în ambalajele ofertei și în obiectele promoționale. Activitatea publicitară presupune profesionalism, indiferent de tipul obiectului promovat, de stilul abordat sau de publicul targetat.

## RELĂȚIILE PUBLICE

Relațiile publice sunt o formă de comunicare organizațională prin care se cultivă sistematic atitudinea favorabilă față de organizație în rândul publicului intern și extern al acesteia. În acest sens se poate spune că misunea RP este crearea și gestionarea imaginii publice a organizației prin strategii și tehnici comunicaționale<sup>58</sup>.

RP sunt o funcție managerială care contribuie la realizarea misiunii organizației și care are implicații în exercitarea funcțiilor managementului (care sunt: planificarea, organizarea, implementarea și controlul). O bună comunicare a organizației cu publicurile sale îi oferă acesteia numeroase avantaje: loialitatea și solidaritatea angajaților, o cultură organizațională solidă, minimizarea vulnerabilității în fața concurenței, reputație și notorietate publică, facilități în procesul de recrutare a personalului, condiții preferențiale la contractări,

credibilitate la acordarea de împrumuturi și sponsorizări, o bună colaborare cu mass-media, sprijin public în situații de criză etc.

Obiectivele activității de RP includ: - conceperea unei strategii de comunicare a organizației; - elaborarea de mesaje edificatoare de încredere în organizație pentru toate categoriile de public, mesaje adaptate așteptărilor și intereselor acestora (și concepute în urmă unor studii de diagnoză a percepției publice); - gestionarea aparițiilor publice și mediatice a reprezentanților organizației (aranjarea de interviuri în presă, instruirea personalului pentru declarații spontane etc.); - informarea corectă și constantă a publicurilor organizației cu privire la activitatea organizației și la ofertele acesteia (redactarea de materiale informative, organizarea de evenimente publice, de campanii de informare, conferințe de presă etc.); - cultivarea relației cu mass-media (furnizarea constantă și corectă de informații de interes public și mediatice despre organizație, atitudine proactivă față de jurnaliști, invitarea acestora la evenimente, facilitarea accesului lor la informații etc.) - și alte activități de comunicare, cum ar fi aplanarea unor tensiuni publice sau calmarea populației în situații de criză în care e implicată organizația<sup>59</sup>.

Specialiștii în relații publice ai organizației sunt, de regulă, comunicatori profesioniști sau foști jurnaliști, care, pe lângă competențele de specialitate, au cunoștințe temeinice privind domeniul de activitate al organizației și sunt permanent la curent cu activitățile acesteia, pregătiți să răspundă oricând întrebărilor din partea publicului sau a presei. Specialiștii RP sunt abilitați profesional pentru comunicare, ei pot reprezenta instituția în dialogul cu publicul în calitate de purtător de cuvânt. Purtătorul de cuvânt asigură, de obicei, interfața organizației cu presa. Mai ales în situații de criză se evită astfel expunerea reprezentanților conducerii. RP sprijină actul de conducere și are rol consultativ pe probleme de comunicare<sup>60</sup>.

Activitatea de RP se deosebește de publicitate în mai multe privințe: În primul rând RP-ul fac reclamă organizației pe gratis, în al doilea rând RP nu urmăresc să determine clientul să cumpere, ci urmăresc să-i construiască argumentat publicului încrederea în organizație. Mesajele RP nu acționează la nivel afectiv, ci la nivel preponderent rațional. Comunicarea PR nu e atât de unidirecțională cum e comunicarea publicitară și se adresează unor categorii mai largi de public al organizației, nu doar cumpărătorilor. De aceea, activitatea de RP reprezintă o formă de promovare mai credibilă decât publicitatea. S-ar putea spune că RP sunt componenta cea mai complexă și cea mai subtilă a mixului promoțional.

Preocupări recente pentru problematica imaginii organizațiilor se înregistrează mai ales ca direcții de cercetare ale managementului. Teoretizări ale imaginii publice apar sub titluri ca "Managementul imaginii", "Managementul identității", "Managementul reputației". Studiile însă nu se

referă în mod special la organizații, ci la actori publici în general. Remarcăm ca tendințe generale ale cercetărilor reevaluarea imaginii publice în sens simbolic și cultural și orientarea demersurilor științifice către aspecte de comunicare și de percepție publică. Un alt aspect care a suscitat în prezent atenția cercetătorilor este promovarea imaginii publice în mediul online. Noul mediu de comunicare înseamnă noi provocări pentru orice actor social dorește să-și construiască o imagine publică coerentă și credibilă.

\*\*\*

În acest capitol am descris din ce surse se constituie imaginea publică și cum se articulează ea în spațiul social. Totodată ne-am familiarizat cu problematica și, mai ales, cu terminologia interdisciplinară, de care vom avea nevoie mai departe în demersul nostru analitic. Urmează, așadar, să disecăm obiectul nostru de studiu și vom continua cu abordarea structurală a imaginii publice.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. CHELCEA, Septimiu, *Psihosociologia publicității: despre reclamele vizuale*, Editura Polirom, Iași, 2012.
2. COMAN, Cristina, *Relații publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2001.
3. DAGENAIS, Bernard, *Profesia de relaționist*, Editura Polirom, Iași, 2002.
4. KOTLER, Philip, *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 2005, ed. a 4-a.
5. NICOLA, Mihaela, PETRE, Dan, *Publicitate și reclamă, comunicare.ro*, București, 2001.
6. OLINS, Wally, *Despre brand*, Editura Comunicare.ro, București, 2003.
7. ROGOJINARU, Adela, *Relații publice. Fundamente interdisciplinare*, Editura Tritonic, București, 2010.
8. SEITEL, Fraser, *The Practice of Public Relations*, Mc Millan Pearson, 2016, 13th edition.



## **CAPITOLUL 3**

### **STRUCTURA IMAGINII PUBLICE**

Trecerea în revistă a manifestărilor observabile ale imaginii publice a relevat diferite fațete ale imaginii și multitudinea de factori care o condiționează. În acest capitol ne vom concentra asupra analizei structurale a imaginii publice a organizațiilor. În acest scop vom identifica componentele relevante ale acesteia, izolând metodologic elementele constitutive și vom arăta cum se articulează ele. Vom aborda structura imaginii din mai multe perspective și vom încerca să structurăm informațiile, armonizând cunoștințe, paradigme și teorii consacrate imaginii publice din diverse domenii de studiu și eliminând, pe cât posibil, redundanțe și contradicții terminologice și conceptuale. Abordarea structurală oferă premise pentru capitolele următoare, dedicate construcției și gestionării imaginii publice. Obiectivele acestui capitol sunt: 1. Relevarea importanței imaginii publice pentru organizații, pornind de la procesul de articulare al acesteia în spațiul public; 2. Prezentarea imaginii de ansamblu a actorilor sociali cu cele două fațete complementare ale sale: imaginea proiectată și imaginea receptată; 3. Descrierea portretului fizic și moral al organizației din perspectiva opoziției conceptuale dintre imagine și identitate; 4. Detalierea structurii interne a imaginii publice, raportată la criteriile: centralității, indicatorilor și expresiei.

#### **3.1. ARTICULAREA IMAGINII PUBLICE**

Reiterând afirmația neacademică, potrivit căreia "imaginea se constituie din ce face și ce spune organizația despre ea, dar, mai ales, din ce vede lumea", vom spune intuitiv, că imaginea publică a unui actor social nu aparține în totalitate nici publicului, nici autorului ei, ci se situează undeva la mijloc, între exprimare și înțelegere, ca mesaj care poate fi interpretat, atât din perspectiva producției, cât și a receptării. Pornind de la premisa că imaginea publică e de importanță majoră pentru organizații, chiar și numai pentru faptul că majoritatea organizațiilor declară în statutul lor imaginea ca obiect de patrimoniu, putem înțelege strădaniile oricărei organizații de a-și clădi o imagine solidă sau, în termeni de marketing, "un brand puternic" și de ce nu e nici suficientă, nici credibilă afișarea unei imagini seducătoare, dacă nu e susținută cu probe convingătoare.

## IMAGINEA - CAPITAL SIMBOLIC AL ORGANIZAȚIEI

Imaginea publică a unui actor social e mai importantă ca nicidecum în mediul concurențial globalizat din epoca informației. Imaginea publică a organizației este considerată **OBIECT DE PATRIMONIU** al acesteia. *Patrimoniul* reprezintă totalitatea drepturilor și a obligațiilor cu valoare economică, precum și a bunurilor materiale la care se referă aceste drepturi, care aparțin unei persoane fizice sau juridice<sup>61</sup>. Așadar, imaginea constituie proprietatea organizației, chiar dacă este vorba de o valoare simbolică, nematerială<sup>62</sup>. În patrimoniul organizației componentele sale simbolice și materiale au aceeași importanță. Din această afirmație, putem deduce că și imaginea se gestionează după reguli asemănătoare celor care se aplică bunurilor materiale și imateriale din proprietatea unei organizații. *Componente materiale ale organizației* sunt: 1. resursele umane (HR) - angajați, manageri, 2. profitul și stabilitatea economică, 3. acțiunile, datoriile, 4. produsele/serviciile, 5. imobilele, infrastructura, 6. tehnologia - linia tehnologică, 7. clienții, 8. furnizorii etc. Componentele materiale susțin și sunt susținute de componentele simbolice. Adesea imaginea este considerată mai valoroasă decât activele pe care organizația le are la dispoziție, pe premisa că e o componentă indispensabilă de care depinde performanța organizației (în special, dacă ne referim la instituțiile publice). De modul în care acea imagine este gestionată și manageriată depind atingerea obiectivelor organizației, împlinirea obiectivelor fixate prin misiunea acelei organizații. Imaginea favorabilă contribuie la construirea unui capital de încredere în beneficiul organizației, la edificarea unei bune reputații, în măsură să câștige și să fidelizeze publicul (fie că este vorba despre clienți, investitori, audiență sau adeziune)<sup>63</sup>. În paranteză, fie spus capitalul simbolic al organizației este tratat frecvent în managementul recent sub eticheta de "brand". Așadar, și despre brand aflăm că e cel mai important activ al unei corporații și se guvernează după aceleași reguli ca și celelalte active. Cred că e suficient să ilustrăm opinia noastră cu un citat celebru al lui Wally Olins: *"Dacă este introdus și susținut eficient, brandul este o resursă corporatistă majoră - uneori cel mai prețios activ financiar al unei organizații. Brandul, asemenea finanțelor, investițiilor, resurselor umane, cercetării și dezvoltării, marketingului, tehnologiei informației și altor resurse corporatiste are nevoie de autoritate, reguli de finanțare adecvată, angajament și management eficient. Dacă brandul resursă este astfel susținut, el va fi la fel de eficient ca oricare altă resursă, dacă nu, resursa se epuizează."*<sup>64</sup> Alți teoreticieni subordonează capitalul simbolic conceptului de "reputație", dar problematica abordată în curentul numit "managementul reputației" prezintă numeroase asemănări cu analiza imaginii publice. Prin urmare vom considera aceste abordări sensibil asemănătoare ca varietăți la modă ale aceleiași probleme și nu le vom acorda o atenție specială.

***Capitalul de imagine se constituie simultan pe mai multe planuri relevante pentru organizații și categoriile lor de public: comercial, financiar, tehnologic, corporativ, etic, social etc.*** Aspectele invocate, deși formulate în jargon comercial, sunt aplicabile și organizațiilor care nu aparțin sectorului economic. Acestea derivă din rolurile sociale asumate de organizații și au pondere diferită în cadrul imaginii de ansamblu, în funcție de tipul organizației.

1. Aspectul comercial se referă la activitatea firmei. Orice organizație urmărește să fie percepută de publicul său (clienți, consumatori) ca furnizor al unor produse de calitate (indiferent că e vorba despre produse materiale, servicii sau valori).
2. Aspectul financiar se referă la prestigiul firmei. Orice organizație urmărește să fie percepută ca actor social solid, puternic și stabil mai ales în mediul investitorilor săi (creditori, finanțatori, sponsori).
3. Aspectul tehnologic se referă la performanțele firmei. Orice organizație urmărește să fie percepută ca actor social competitiv (utilizator de tehnologii adaptate nevoilor sociale prezente) mai ales în mediul colaboratorilor săi (furnizori, distribuitori).
4. Aspectul corporativ se referă la resursele umane. Orice organizație urmărește să fie percepută ca un bun angajator (furnizor de locuri de muncă serios și corect) de personalul angajat dar, mai ales, de cel potențial.
5. Aspectul etic se referă la respectarea normelor legale și a deontologiei profesionale, deopotrivă. Orice organizație urmărește să fie percepută ca partener onest și loial de către toate categoriile de public.
6. Aspectul social se referă, în general, la responsabilitatea socială corporatistă. Orice organizație urmărește să fie percepută ca "bun cetățean", furnizor de securitate socială și ambientală. În acest sens acestui aspect pot fi subsumate implicarea comunitară, atitudinea ecologică, mecenatul sau acțiunile caritabile.



## CAPITALUL DE IMAGINE AL ORGANIZAȚIEI

ASPECT	IMAGINE PROMOVATĂ
comercial	furnizor al unor produse de calitate (activitatea firmei)
financiar	actor social solid, puternic și stabil
tehnologic	actor social competitiv, performant
corporativ (HR)	bun angajator (serios, corect)
etic	partener onest și loial (legalitate, deontologie)
social (RSC)	"bun cetățean", furnizor de securitate socială și ambientală

Imaginea de ansamblu a organizației (numită și "imagine globală" în unele lucrări științifice) se constituie din interacțiunea acestor planuri, (comercial, financiar, tehnologic, corporativ, etic, social) care reprezintă tot atâtea fațete ale imaginii. În literatura de specialitate se utilizează denumirea prescurtată a aspectelor constitutive ale imaginii de ansamblu, astfel acestea sunt denumite simplu "imagini". În continuare vom adopta aceeași terminologie prescurtată și facem precizarea că abordarea subiectului se va face preponderent în termeni de marketing, pentru simplul motiv că practica din sectorul economic a fost cea dintâi interesată de dezvoltarea problematicii imaginii ca factor de eficiență socială, iar teoriile formulate pentru mediul de afaceri și-au extins ulterior domeniul de valabilitate și asupra celorlalte tipuri de organizații (publice sau nonprofit), păstrându-se, în mare măsură, terminologia inițială.

Imaginea actorilor publici se constituie în interacțiunea socială, așadar vom porni demersul nostru analitic într-un cadru mai larg, referindu-ne la imaginea de ansamblu așa cum se structurează aceasta în spațiul public. Prezentarea IPO<sup>65</sup> în context social impune, pentru început, o explicație conceptuală, care să concilieze cele două aspecte aparent divergente din abordarea teoretică: imaginea ca obiect de patrimoniu al organizației și imaginea ca reprezentare socială și care să arate în ce măsură imaginea unui actor social aparține acestuia sau reprezintă opinia publicului despre acesta. În vocabularul comercial, termenul de *image* este utilizat a defini reprezentarea pe care un individ, un grup social sau un segment al populației și-o formează despre un **produs** sau **serviciu**, o **marcă** sau o **întreprindere**. Managementul

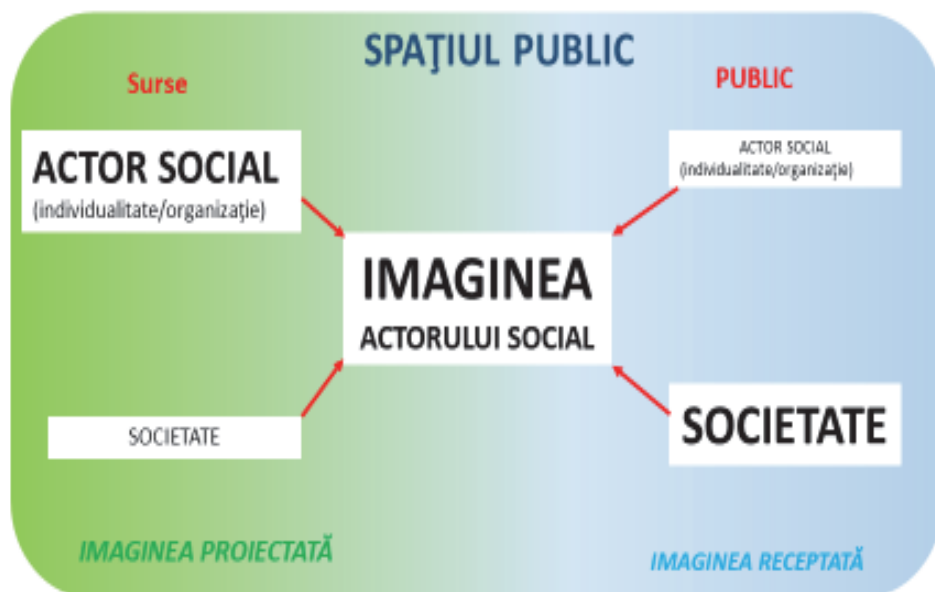
organizațional a preluat definiția derivată din teoria reprezentărilor sociale (formulată de S. Moscovici și C. Abrie) și plasează imaginea despre o organizație în mintea consumatorului. Nu e oare o contradicție cu ceea ce tocmai am spus mai înainte, că imaginea organizației reprezintă un capital simbolic al acesteia și e parte al patrimoniului ei? (Cum ar putea cineva să aibă în proprietate ceva ce nu îi aparține?) Pentru armonizarea celor două viziuni vom apela la o soluție de compromis, considerându-le fațete complementare ale aceleiași probleme. Prin urmare considerăm:

***Imaginea publică a unui actor social desemnează sinteza tuturor informațiilor referitoare la acesta, existente la un moment în spațiul public, informații de natură materială sau simbolică a căror sursă principală este însuși actorul social și, într-o măsură variabilă, alte surse din societate și a căror receptor este destinatarul individualizat, care poate fi grupat în categorii de public, printre care se află chiar și membrii organizației.*** (Precizăm că în spațiul public nu se aude doar vocea organizației, cu mesaje regizate, ci și o sumedenie de alte voci, aparținând partenerilor de dialog social: clienților, colaboratorilor, anagajaților etc. presei și opiniei publice.) Această abstractizare arată că imaginea publică reprezintă un cumul de mesaje referitoare la un subiect, mesaje emise de diverse surse, nu neapărat corelate, ansamblu care este disponibil în spațiul public și reprezintă un potențial de receptare pentru orice entitate din public. Putem afirma că orice actor social, care se manifestă în spațiul public, va spune despre sine ceea ce îi servește interesele, dar, concomitent, sunt disponibile public și informații din alte surse despre respectivul actor social, iar publicul va recepta selectiv oferta informațională, focalizându-se pe ceea ce îi împlinește așteptările și îi servește interesele. Așa cum doar o parte din informațiile disponibile în spațiul public despre un actor social îl au pe acesta ca sursă, tot doar o parte din informațiile disponibile ajung la receptor, de aceea considerăm IMAGINEA DE ANSAMBLU ca potențial de informație situat în spațiul public, care înseamnă întotdeauna mai mult decât imaginea emisă de actor, dar și mai mult decât imaginea receptată.

Așadar imaginea publică a unui actor social nu poate fi considerată doar imaginea pe care acesta o emite în mod intenționat sau nu în spațiul public, numită în unele lucrări: AUTOIMAGINE, dar nici imaginea din mintea receptorului, care va selecta din informația disponibilă, referitoare la un subiect, numai acele elemente care corespund intereselor și așteptărilor sale. Doar în acest sens nuanțat putem vorbi despre imagine PROIECTATĂ, atunci când avem în vedere sursele de emisie, și despre imagine RECEPTATĂ, atunci când avem în vedere publicul larg, dar, mai ales, categoriile de public țintă. Având în vedere că în prezent majoritatea informațiilor ajung la public pe cale mediată de mijloacele de comunicare în masă sau de mediul online, putem vorbi și despre o

imagine REFLECTATĂ mediatic, ca urmare a unui proces în care media joacă rolul de releu, preluând și amplificând teme de actualitate din societate și prezentându-le public, reformulate după propriile interese.

## STRUCTURAREA IMAGINII PUBLICE



### 3.2. IMAGINEA DE ANSAMBLU

Imaginea de ansamblu a oricărui actor social se coagulează ca potențial de informație care poate fi descris în termenii științelor comunicării prin analogie cu mesajul din teoria generală a comunicării (ne referim la modelul canonic al comunicării, formulat de Lasswell în 1947). Considerarea imaginii publice ca mesaj complex permite abordarea ei din perspectivă structurală și funcțională. Considerarea imaginii actorilor sociali ca mesaj complex (multistratificat și multisevențial) emis în spațiul public permite studiul structurii sale interne din punct de vedere al formei și conținutului și analiza proceselor de construcție, emisie, receptare și impact al imaginilor ca produse sociale. Imaginea unui actor social apare în această accepțiune ca un construct social prezent în spațiul public, constituit din informații provenite din societate și al căror destinatar este, de asemenea, societatea. Cea mai puternică voce este, de regulă, chiar actorul social și așa s-ar cuveni să fie, deși realitatea ne arată că există situații în care vocea

autorului este bruiată, sau chiar acoperită de vocile altor agenți cu interese distincte, sau chiar contrarii, situații definite drept crize de imagine. Destinatarul imaginii publice e reprezentat, de regulă, deopotrivă de beneficiarii direcți ai prestației unui actor social și de conexiunile sale funcționale, indiferent dacă prestația se referă la o ofertă de produse, servicii sau idei. Receptorii individuali ai imaginii publice sunt grupați în categorii de public relevante. Totodată există, însă, pentru orice actor social un tip de receptori care nu au vreo legătură cu acesta, dar care sunt animați conjunctural de curiozitate și care, în anumite momente cheie, pot orienta decisiv opinia publică. De regulă, interesul acestei categorii cu rol de spectator este indus mediatic, în situații generate de "breaking news" (indiferent dacă acestea au un suport real sau se dovedesc a fi fake news, și chiar dacă se manifestă doar ca "un foc de paie"). Intensitatea și amploarea de moment sunt frecvent suficiente pentru a zdruncina capitalul de imagine al oricărui actor social, indiferent de mărimea, natura sau importanța sa socială. Orice brand, fie vedetă, politician, firmă sau guvern pierde rapid din popularitate în contextul unei opinii publice defavorabile.

În terminologia engleză s-a încetățenit sintagma "corporate image" pentru imaginea de ansamblu. IMAGINEA CORPORATIVĂ este o imagine mentală generată de menționarea numelui unei firme sau de recunoașterea logo-ului. În marketing imaginea corporativă este proiecția în spațiul public a identității corporative (care e alcătuită din 4 componente: prezență vizuală, cultură, comportament, comunicare). Frecvent termenii "identitate" și "imagine corporativă" sunt utilizați sinonim. În principiu, diferența constă în perspectiva din care privim lucrurile: identitatea reprezintă ceea ce vrea să fie o organizație (și modul cum vrea să fie văzută în societate), iar imaginea reprezintă modul cum e văzută în fapt o organizație de diversele sale publicuri. Imaginea corporativă definește chipul întreprinderii în interiorul organizației (pentru angajați) și în afara ei (pentru spațiul public, în general, și, în special, pentru clienți)<sup>66</sup>. Imaginea corporativă se referă la modul cum este percepută o organizație. Este imaginea general acceptată a ceea ce reprezintă o organizație. Imaginea unei corporații nu este creată doar de aceasta. Celelalte contribuții pot include opinii despre organizație emise de mass-media, syndicate, organizații neguvernamentale etc. *"Imaginile corporative reprezintă suma percepțiilor selective referitoare la o organizație."*<sup>67</sup> (Cele mai semnificative categorii de public interesate de IP sunt: stakeholderii (care au investit în organizație), managerii, angajații, furnizorii, distribuitorii, clienții, băncile și comunitatea. Imaginea corporativă o impresie psihologică compusă care se schimbă continuu în funcție de performanța și de declarațiile organizației, de circumstanțele sociale, de acoperirea media etc. Asemănător reputației, imaginea este percepția publică a firmei, mai degrabă decât o reflectare a stării sau poziției sale reale. Spre deosebire de identitatea corporativă, imaginea este fluidă și se poate

schimba rapid de la pozitiv la negativ sau la neutru.<sup>68</sup> Beneficiile unei imagini corporative eficiente sunt multiple: stimulează vânzările, crește șansele de colaborare, creează o identitate pentru angajați, influențează investitorii și instituțiile financiare, facilitează relațiile cu autoritățile, comunitatea și liderii de opinie, asigură o poziție competitivă organizației.

Imaginea de ansamblu are, în această accepțiune de mesaj, două fațete: imaginea proiectată și imaginea receptată. Unele abordări teoretice echivalează imaginea proiectată în spațiul public de către o organizație cu identitatea sa socială și imaginea receptată de diverse entități din societate cu reprezentarea socială a actorului public, dar fiindcă am arătat deja: imaginea despre o organizație nu are ca sursă doar organizația înșăși, iar imaginea receptată nu se constituie numai pe baza informațiilor provenite direct de la organizație, urmează să detaliem fațetele imaginii.

## IMAGINEA DE ANSAMBLU A ORGANIZAȚIEI

• <b>IMAGINEA PROIECTATĂ</b>	• <b>IMAGINEA PRIMARĂ:</b> - <i>Vocea organizației</i>	• Informații difuzate intenționat • Informații deductibile
	• <b>IMAGINEA SECUNDARĂ</b> - <i>Vocile publice</i>	• <b>Contacte sociale nemijlocite</b> • <b>Mass-media</b>
• <b>IMAGINEA RECEPTATĂ</b>	• <b>PERCEPȚIA PUBLICĂ</b>	• <b>Notorietate</b>
	• <b>REPREZENTAREA SOCIALĂ</b>	• <b>Reputație</b>

### IMAGINEA PROIECTATĂ

Imaginea organizației proiectată în spațiul public provine, din surse interne și externe organizației. Putem numi aceste două aspecte **IMAGINE PRIMARĂ** (care desemnează imaginea de sine a organizației) și **IMAGINE SECUNDARĂ** (care desemnează informațiile despre organizație provenite din surse externe organizației), prin analogie cu denumirea surselor bibliografice, unde bibliografia primară constituie lista de lucrări a autorului, iar bibliografia secundară desemnează lista de literatură critică, cu lucrări referitoare la opera autorului.

IMAGINEA PRIMARĂ, cea a cărei autor este însăși organizația, este sau ar trebui să fie cea mai puternică "voce" din spațiul public, care să ofere nediscriminatoriu, constant și programatic informații despre sine. Doar că, în realitate, organizația este inerentă și sursa unor informații despre sine, pe care nu dorește să le aducă la cunoștința publicului larg, dar care sunt deductibile din comportamentul sau din comunicarea acesteia. (Sunt nenumărate situații care au un curs previzibil, de ex. o fuziune atrage, de regulă, concedieri, iar ambiguitățile și subtilitățile limbajului diplomatic, care sugerează, dar nu exprimă atitudini și intenții, sunt sursa principală a interpretărilor și răstălmăcirilor.)

IMAGINEA SECUNDARĂ se constituie din informații care nu au ca sursă organizația. Aceste surse externe reprezintă "vocile publice" care emit în spațiul public mesaje despre o organizație. Le-am grupat, în funcție de interesul lor nemijlocit pentru activitatea organizației, în două mari categorii: contactele sociale și mass-media. 1. CONTACTELE SOCIALE însumează toți agenții, care își intersectează cumva activitatea cu cea a unei organizații, indiferent de rolul lor de: clienți, furnizori, asociați, investitori sau competitori. Iterăm aici observația că, de regulă, vocea acestora răzbate în spațiul public, difuzată prin mijloacele de comunicare în masă. 2. MASS-MEDIA, fără a se afla în vreo postură de interdependență cu agenții sau evenimentele care fac obiectul textelor publicistice, preiau și amplifică chestiunile din societate pentru potențialul lor mediatic, realizându-și astfel rolul lor de relev social. În calitatea lor desirabilă de "watch dog" (supraveghetor al vieții sociale, alături sau în locul autorităților) sau în goana după profit, mass-media difuzează, conform propriilor interese, nediscriminatoriu, mesajele unei organizații, cât și pe cele ale detractorilor ei.

Așadar controlul organizației asupra mesajelor despre sine care circulă în spațiul public este limitat. Organizația are control majoritar, dar nu total asupra informațiilor difuzate de ea însăși. Spre exemplu, nu și atunci când reprezentanți ai ei fac declarații pripite sau neinspirate, nici atunci când o informație, formulată într-un anume fel de organizație, ajunge la public interpretată sau răstălmăcită de media, mai cu seamă, de presa de scandal. Organizația nu are, firește, controlul asupra informațiilor furnizate publicului din alte surse, dar are sarcina de a le monitoriza, atât informațiile din mass-media, cât și cele de "pe surse", pentru a cunoaște permanent percepția publică asupra ei. Totodată organizația are ca obiectiv de relații publice promovarea mesajelor proprii pe canalele mediatice de impact, astfel încât publicul interesat să cunoască versiunea sursei primare și nu alternative, guvernate de alte interese.

Aici ar mai fi de spus că publicul nu ascultă întotdeauna de vocea cea mai puternică, ci are propriile interese, propria minte și propriile slăbiciuni și de aceea putem întâlni, în același timp și la aceleași mesaje, la diferite categorii de public atitudini de tot felul: de la acceptare, sprijin, conformare, la conformism, refuz sau revoltă fățișă, la care adăugăm și pasivitatea, ca lipsă de reacție la un stimul receptat.

## IMAGINEA RECEPTATĂ

Imaginea receptată cumulează toate reacțiile subiecților expuși la un stimul, în acest sens imaginea organizațiilor se constituie din sinteza reprezentărilor tuturor receptorilor, care printr-o generalizare practică sunt grupați pe criterii de asemănare în diversele categorii de public ale unei organizații (așa cum am detaliat în secțiunea despre "Publicul organizațiilor"). De aceea, nu putem vorbi despre o singură imagine receptată, nici despre o imagine coerentă, ci doar despre tendințele imaginii receptate.

PERCEPȚIA PUBLICĂ se referă la măsura și modul în care e cunoscut un actor social în spațiul public și e un indice mai degrabă calitativ care măsoară notorietatea. A nu se confunda cu termenul sinonim din psihologie care desemnează procesul psihic de cunoaștere senzorială, pe bază informațiilor receptate nemijlocit prin organele de simț. (Simțurile principale sunt 5: vizual, auditiv, olfactiv, gustativ, tactil) și care utilizează termenul de interpretare în sensul de înțelegere a percepției senzoriale (de recunoaștere a obiectului perceput, dacă acesta e deja cunoscut sau de formulare a unor presupuneri pe baza unor comparații cu experiențele anterioare) și de atribuire unui sens percepției. Tot în psihologie, REPEZENTAREA desemnează o treaptă de cunoaștere superioară percepției, care are ca rezultat formarea imaginilor mentale prin procese de gândire, care nu presupun doar simple rememorări, ci construcții mentale, care implică schematizarea cunoștințelor anterioare, la nevoie reorganizarea acestora. Diferența ar fi că perceperea unui obiect este condiționată de prezența acestuia în câmpul perceptual, iar reprezentarea lui poate avea loc și "in absentia". Omul este capabil intuitiv de sistematizări și generalizări. Reprezentările sunt pentru psihologi astfel de scheme mentale, lipsite de detalii, cu ajutorul cărora oamenii pot categoriza percepțiile. De ex. vom ști că orice patruped care latră e un câine, indiferent de talie, rasă culoare, pentru că acesta prezintă caracteristicile minimale care-l definesc drept câine. Prin reprezentare oamenii pot cunoaște nu doar obiecte materiale, ci și noțiuni abstracte. În cazul noțiunilor abstracte nu e vorba despre o realitate obiectivă, ci despre una consensuală, o realitate asupra căreia oamenii dintr-un grup au

convenit un anume înțeles. Fără îndoială și imaginea actorilor sociali e rezultatul acelorași procese psihologice. Sociologii merg însă mai departe cu problematizarea și, pornind de la faptul că oameni cu background comun vor avea reprezentări asemănătoare, inventează termenul de **REPREZENTĂRI SOCIALE**, pentru acele scheme mentale comune, care le permit oamenilor să se înțeleagă între ei. Imaginea publică a organizației este considerată un tip de reprezentare socială a unei realități abstracte. Organizația este considerată un obiect social, iar în mintea oamenilor, identitatea ei e reprezentată sintetic sub forma unei imagini coerente. În acest sens termenii *image publică* și *reprezentare socială* sunt sinonimi, doar că aparțin unor paradigme diferite. Ambele concepte au cam același conținut și denumesc rezultatul proceselor de gândire în termeni vizuali, dar, tot metaforic vorbind, una consideră mai important tabloul, iar cealaltă pictatul. Considerăm utilă inserarea în acest context a unui excurs amplu despre reprezentările sociale, pentru că prin această teorie pot fi înțelese mecanismele prin care se impun imaginile actorilor publici în societate.

**REPREZENTĂRILE SOCIALE (RS)** sunt **constructe socio-cognitive (1)**, reflectări colective ale realității, care investesc cu semnificație realitățile observabile sau consensuale și care au un rol justificativ pentru diferite luări de poziție sau chiar un rol normativ pentru comportamentele indivizilor din grup. RS au rolul de a instaura o ordine și de a le permite indivizilor să se orienteze în mediul social<sup>69</sup>.

Reprezentările sociale sunt **o formă de cunoaștere (2)** elaborată și împărtășită social (...) concurând la construirea unei realități comune unui ansamblu social<sup>70</sup>. Același obiect poate avea reprezentări diferite în contexte sociale diferite. RS se creează prin comunicare. RS creează noi realități: abstractizări, concepte, modele și teorii științifice care le oferă oamenilor sensuri comune, astfel încât oamenii să se raporteze la aceleași înțelesuri când comunică. Astfel un singur cuvânt este suficient pentru ca participanții la dialog să știe despre ce este vorba, cu condiția să aibă o bază cognitivă și culturală comună. O persoană publică e o realitate obiectivă care naște reprezentări. Aceste reprezentări nu sunt mai puțin reale (deși mai greu măsurabile) decât obiectul care le condiționează existența. Reprezentarea unui obiect arată ce importanță are acel subiect pentru grupurile-țintă, cum se construiește ideea despre acel obiect, care sunt presiunile normative pe care o astfel de reprezentare le impune asupra realității obiective etc. Astfel RS asigură baze pe care se construiesc sisteme de gândire și de cunoaștere, și pe de altă parte, se adoptă viziuni consensuale de acțiune ce le permit oamenilor să mențină liantul social și continuitatea discursului.



Reprezentările sociale sunt **repere sociale (3)**. Reprezentările sunt puncte de referință, care asigură o perspectivă din care un individ sau un grup poate observa și interpreta evenimente, situații etc. RS asigură puncte de referință pentru felul în care o persoană comunică cu ceilalți și poate înțelege stiații noi, necunoscute. RS nu sunt simple imagini ale realității, reflecții statice ale acesteia, ci remodelări active ale lumii. Ele ne permit să restructurăm realitatea și studiul lor oferă un model de comportament social ce include aspecte simbolice, ideologice și lingvistice, toate în cadrul unui framework al relației dintre indivizi și societate<sup>71</sup>. RS modelează activ lumea construită social și sunt, la rândul lor, modelate de contextul social. RS evoluează prin comunicare.

Reprezentările sociale sunt caracterizate de o serie de funcții cognitive și sociale. **FUNCȚIILE COGNITIVE** al RS sunt: **1. Convenționalizarea obiectelor**, persoanelor și evenimentelor cu care ne aflăm în contact. (Mai clar: RS le conferă acestora o formă precisă, le localizează într-o categorie dată și le impune gradual, drept model împărtășit de un grup de persoane, oferind repere în cogniția socială) și **2. Prescripția conduitelor cognitive** (RS ne sugerează ce să facem până la tradiția care „decretează ce ar trebui să gândim”). Reprezentările sunt produsul unei întregi serii de elaborări, prelucrări și schimbări la care au participat generații succesive. Memoria colectivă stochează și activează, clasifică imagini și stereotipuri, infiltrându-le fiecărui nou venit (...). Ele preexistă individului și îi sunt inoculate fără nicio rezistență<sup>72</sup>. **ROLURILE COGNITIVE** ale RS sunt: 1. de **luminare** (dau sens realității), 2. de **integrare** (încorporează noțiuni și fapte noi în cadre familiare) și 3. de **împărtășire** (asigurând sensuri comune în care se recunoaște o colectivitate). RS sunt deci vectori centrali ai opiniilor, judecăților și credințelor, vizând asigurarea pertinentei și regularității conduitelor colective<sup>73</sup>. **FUNCȚIILE SOCIALE**<sup>74</sup> ale RS sunt: **1. de cunoaștere** (permit înțelegerea și interpretarea realității) **2. identitară:** (definesc identitatea și permit păstrarea specificității grupurilor) **3. de orientare:** (ghidează comportamentele și practicile) **4. justificativă:** (permit aposteriori să se justifice luările de poziție și comportamentele).

Așadar, reprezentările sociale stau la baza atitudinilor, opiniilor, convingerilor și comportamentelor sociale. **Atitudinile** sunt tendințele sau orientările spre ceva sau cineva - o stare, o manieră, o dispoziție, o poziție. **Opiniile** reprezintă expresiile estimărilor sau judecăților - ceva care este, în general, nu atât de puternic precum sunt convingerile, dar care articulează un sentiment sau un punct de vedere. **Credințele** sunt convingeri fixate ferm în temelia sistemului de valori al cuiva, întruchipând ideea de adevăr a acestuia.

**Comportamentele** sunt în acest sens acțiuni deliberate ale cuiva, motivate de atitudini, opinii sau convingeri.

OPINIA PUBLICĂ reprezintă ceea ce cred cei mai mulți oameni cu privire la o problemă de o importanță generală, un concept care desemnează părerea majoritară și care a suscitat interesul sociologilor pentru capacitatea ei de a exercita presiune psihologică asupra indivizilor. Opinia publică e definită de 5 parametri. 1. Focalizarea asupra unei probleme, 2. Numărul semnificativ de persoane preocupate de problema respectivă, 3. Relevanța publicului diagnosticat, 4. Manifestarea publică a opiniei (sub orice formă de exprimare: cuvinte scrise sau rostite, simboluri, acțiuni publice: manifestații) 5. Potențialul de influență (creșterea adeziunii, efecte sociale)<sup>75</sup>. Dimensiunile psihologice importante ale opiniei publice sunt direcția, intensitatea, amploarea și profunzimea. Conceptul a fost teoretizat de Walter Lippman în contextul campaniilor electorale din SUA<sup>76</sup>. Apoi s-a extins și în alte domenii: economic, social, cultural etc. Opinia publică exprimă credințe (convingeri) care nu se bazează neapărat pe fapte, ci frecvent pe percepții sau evaluări subiective ale evenimentelor, persoanelor, instituțiilor sau produselor. Fundamentarea rațională precară determină impredictibilitatea și oscilațiile ei. (de ex. Deciziile electoratului, preferințele bizare pentru celebrități, opțiunile de lifestyle etc.) Opinia publică se schimbă frecvent. Modelele și curente de opinie apar și dispar în funcție de ea. Opinia publică este instabilă, fiind determinată de expunerea la noi informații și evenimente. Predispoziția pentru adoptarea unei poziții privitoare la o problemă este generată și transformată în atitudine de expunerea selectivă la mesaje care confirmă propria viziune, concomitent cu respingerea mesajelor contrarii și cu reinterpretarea convenabilă a unor mesaje neutre. (De ex. Cititorii găsesc frecvent într-un articol ceea ce ar vrea ei să spună autorul.) *Opiniile oamenilor într-o problemă depind foarte mult - de importanța pe care o acordă problemei respective, - de măsura în care problema îi afectează direct, - de felul în care este pusă problema și de circumstanțele în care ei sunt solicitați să se exprime*<sup>77</sup>. De ex. Publicul subiectelor fierbinți reacționează dintr-un impuls spontan și, de regulă, neinformați dar, o dată ce interesul media pentru problema respectivă scade, uită și se lasă antrenat de alte subiecte fierbinți. Demersurile de a influența opinia publică necesită eforturi susținute, constante și argumente credibile. Opinia publică are o contribuție decisivă la vânzarea unui produs, a unei persoane și la "vânzarea" unei idei. Opinia publică poate fi manipulată pentru a se potrivi cu nevoile guvernării, ale producătorilor de bunuri, ale ofertanților de servicii etc. și în acest sens cea mai elocventă dovadă e propaganda. Dar chiar și promovarea unor idealuri sau

comportamente desirabile își poate rata scopul în contexte nefavorabile sau atunci când idei contrarii acaparează spațiul comunicațional. Media e un factor puternic de formare a opiniei publice prin informațiile pe care le difuzează către un public larg, dar media nu hotărăște ce să gândească oamenii. Opinia publică uniformă apare ocazional, iar opinia publică bine informată apare și mai rar. Interesant e că oamenii pot avea **în același timp două opinii contradictorii**, fără să fie conștienți de asta. De ex. ei pot considera experimentele pe animale o crimă, dar să susțină că medicamentele ar trebui să fie testate mai întâi pe animale, că să fie folosite fără riscuri în tratamentul uman.

IMAGINEA PUBLICĂ ȘI OPINIA PUBLICĂ<sup>78</sup> pot fi puse în relație în baza intenționalității emitătorului și receptorului și figurate sintetic sub forma unei matrice de tip fereastră Johari, care relevă 4 tipuri distincte de imagine, care se formează în mintea publicului. (În schemă INTERN - se referă la actorul social și EXTERN la opinia publică)

1. IMAGINEA DORITĂ se formează - dacă actorul social și publicul vor același lucru, cu alte cuvinte, dacă viziunile lor (valorile, convingerile) coincid. Firește, ar fi de dorit ca această zonă în care interesele coincid să fie cât mai extinsă.

2. IMAGINEA IMPUSĂ se formează atunci când doar actorul social vrea și publicul nu vrea, adică atunci când actorul social are interese care nu corespund publicului, sau alte valori, în care publicul nu crede. Atunci actorul social impune o imagine ireală, fictivă în spațiul public pe care degeaba va încerca să o inoculeze publicului. (Intuim în această situație mecanismele conformismului social și ale propagandei.)

3. IMAGINEA PRESUPUSĂ se formează atunci când actorul social nu are nicio intenție să transmită vreo semnificație, dar publicul își imaginează ce vrea el, adică ce-i place sau ce-i convine. Atunci publicul creează un tablou al actorului social, care corespunde așteptărilor, preferințelor sau intereselor sale, care nu corespunde cu modul în care ar dori actorul social să fie perceput. Aici publicul dă dovezi de imaginație și-și creează propriile povești. Așa i se pare lui că ar arăta actorul social, dar respectiva imagine nu are nicio legătură, nici cu obiectul social din realitate, nici cu modul cum vrea actorul social să fie perceput.

4. IMAGINEA PERCEPUTĂ se formează atunci când nici actorul social nu are intenții agresive sau manipulative ca să impună o opinie și când nici publicul nu vine cu idei preconceptuate sau cu prejudecăți. E imaginea care se apropie cel mai tare de realitate. Dovada că unui actor social, îndeobște unei organizații, îi merge bine este că Imaginea dorită și Imaginea percepută au un conținut asemănător.

# IMAGINEA PUBLICĂ ȘI OPINIA PUBLICĂ

	Intenționat intern	Neintenționat intern
Intenționat extern	<b>IMAGINEA DORITĂ</b>	<b>IMAGINEA IMPUSĂ</b>
Neintenționat extern	<b>IMAGINEA PRESUPUSĂ</b>	<b>IMAGINEA PERCEPUTĂ</b>

## 3.3. PORTRETUL ORGANIZAȚIEI

Portretul organizației e doar o metaforă pentru imaginea de sine a organizației, pe care am ales s-o folosim din două motive. Primul este că, atunci când ne referim la un portret, ne imaginăm că e vorba despre o creație, care e o reprezentare a realității, o reproducere mai mult sau mai puțin exactă a ei, dar, în niciun caz realitatea însăși. Astfel portretul nu se poate confunda nici cu actorul social, nici cu identitatea acestuia. *(Recunosc că m-am străduit mult să pricep diferența dintre identitate și imagine consultând diverse surse și încă nu am scăpat de impresia că nu sunt chiar puțini teoreticienii care le cam amestecă.)* Al doilea motiv este că, citind despre personalitatea, conștiința, cultura, comunicarea organizației, despre misiune, viziune sau responsabilitate, toate atribuite organizației, nu am putut să nu remarc viziunea personificatoare, de parcă organizația ar fi un personaj, care poate fi închipuit și judecat după standarde omenești. Dacă ne propunem să găsim criterii de sistematizare a teoriilor despre imaginea organizațiilor în literatura de specialitate parcursă, chiar putem organiza informația într-un portret fizic și moral, cam ca la caracterizarea personajelor literare. În portretul fizic am putea include aspectele vizibile: numele, înfățișarea, oferta, comportamentul și comunicarea, iar portretul moral ar cuprinde trăsăturile de caracter: intențiile, personalitatea, inteligența, cultura și conștiința. Schema asta aduce mult cu analiza literară, deși nu cuprinde decât termeni referitori la organizații, teoretizați în literatura de specialitate. Astfel am găsit de cuviință să integrăm cunoștințele pe care dorim să vi le împărtășim, pentru că la orice altă variantă de sistematizare am încercat erau aspecte care rămâneau pe dinafara schemei.

Însă poate e mai util să începem cu acel aspect problematic, enunțat mai sus, anume cu elucidarea diferenței conceptuale dintre identitatea și imaginea organizației.

## IMAGINE VS. IDENTITATE

**IDENTITATEA ORGANIZAȚIEI** reprezintă, într-o accepțiune simplă, **totalitatea modalităților** prin care aceasta poate să se identifice în fața diferitelor sale publicuri. Toate organizațiile au **o identitate**, indiferent dacă și-o administrează în mod explicit sau nu și, indiferent, dacă sunt sau nu conștiente de acest lucru.

**Identitatea** este un termen generic, folosit în toate științele sociale pentru a descrie concepția și expresia individualității. Termenul este pus în relație cu conceptele de comportament și de rol social, în acest sens putem vorbi despre identitate de grup: identitate culturală, națională, socială etc. Psihologii folosesc cel mai adesea termenul de "identitate" pentru a desemna unicitatea unui individ, pe când sociologii folosesc termenul de "identitate" în sensul de *identitate socială*. (În vocabularul uzual, identitate înseamnă și a fi identificat de cineva și a fi identic cu ceva.) **Identitatea este, așadar, concept și expresie, totodată, care definește și diferențiază actorul social și care se exprimă prin imagine (intenționată sau nu).** Vom detalia pe rând dimensiunile conceptuală și manifestă a identității.

### 1. CONCEPTUL DE IDENTITATE:

Structura conceptuală a identității definește profilul organizației,

4 aspecte majore:

- 1. CINE ESTE (numele),
- 2. CE FACE (misiunea),
- 3. CUM FACE (politica, filosofia cultura firmei),
- 4. UNDE VREA SĂ AJUNGĂ (viziunea).
- **Conceptul identitar afirma unicitatea organizației**
- Identitatea este o construcție care se face permanent,

### 2. EXPRESIA IDENTITĂȚII:

Structura manifestă a identității

4 aspecte

1. CE FACE organizația (produse /servicii);
2. UNDE ANUME FACE (ambienturile);
3. CUM EXPLICĂ CEEA CE FACE (comunicarea);
4. CUM SE POARTĂ (comportamentul).

**1. CONCEPTUL DE IDENTITATE** definește profilul organizației, ceea ce permite identificarea și diferențierea ei în mediul concurențial. Identitatea unei organizații se definește în funcție de 4 aspecte majore: 1. CINE ESTE (numele), 2. CE FACE (misiunea), 3. CUM FACE (politica, filosofia cultura firmei), 4. UNDE VREA SĂ AJUNGĂ (viziunea). Identitatea reflectă: - Tot ceea ce face organizația, - Tot ceea ce posedă organizația, - Tot ceea ce produce/furnizează organizația. Identitatea trebuie să proiecteze o viziune clară despre: - Ce este organizația și Țelurile organizației. Nucleul mesajului identitar trebuie să afirme: - Motivul pentru care organizația există, - Ceea ce este ea, și - Lucrul în care ea crede. Frecvent organizațiile nu sunt foarte conștiente și nici preocupate explicit de problema definirii identitare, ceea ce poate avea consecințe în percepțiile difuze ale publicului, care poate confunda furnizorii de oferte similare. Unele organizații din sfera administrației publice încorporează mesajul identitar implicit în felul în care își desfășoară activitatea. Conceptul identitar afirmă unicitatea organizației. (De ex: Toate organizațiile din zona învățământului liceal sunt unice, chiar dacă serviciile furnizate sunt mai mult sau mai puțin identice cu cele ale concurenței. Unicitatea e prezentă prin tradiție, statut, prestigiu, profesori, foști elevi ajunși în posturi cheie etc. Toate liceele teoretice oferă servicii educaționale similare, dar publicul preferă anumite instituții de învățământ, bazându-se pe reputația acestora.)

**2. EXPRESIA IDENTITĂȚII** reprezintă structura manifestă a identității și este relevantă de 4 aspecte majore: 1. CE FACE organizația (produse /servicii); 2. UNDE ANUME FACE (ambienturile); 3. CUM EXPLICĂ CEEA CE FACE (comunicarea); 4. CUM SE POARTĂ (comportamentul). Cele 4 aspecte definesc identitatea organizațiilor în proporție diferită, în funcție de specificul de activitate al acestora. Expresia identității se realizează, deopotrivă pentru publicul intern și extern al organizației, iar mesajele accentuează diverse aspecte, în funcție de categoriile de public. Exemple: 1. SERVICIILE: În cazul administrațiilor publice (înțelese ca organizații) serviciile furnizate cetățenilor constituie cei mai semnificativi factori care influențează modul în care este percepută organizația. De exemplu, modul în care lucrează funcționarii la Administrația finanțelor publice, la Cadastru sau la Evidența Populației. 2. AMBIENTURILE: exercită o puternică influență asupra modului în care angajații și publicul văd organizația. Clădirile, birourile, materialele, culorile și mobilierul transmit publicurilor un anumit mesaj despre organizație. 3. COMUNICAREA: În zona administrației publice, comunicarea de informare și conștientizare a populației este principalul mijloc de formare a identității. Instituțiile centrale: Președinție, Guvern, Parlament, Ministere, Agenții Naționale etc. comunică identitatea prin publicații, declarații ale reprezentanților acestora sau prin organizarea de evenimente (cum ar fi Ziua Porților Deschise). În mediul de afaceri, comunicarea e susținută consecvent prin

PROMOVARE și RECLAMĂ. De ex. Benetton și-a definit identitatea, dincolo de ceea ce fabrică și vinde, prin atitudinea sa nediscriminativă.

4. COMPORTAMENTUL: este un indicator de identitate mai ales pentru organizațiile care oferă servicii, fie ele servicii comerciale sau publice. O caracteristică comună a unor astfel de organizații este aceea că personalul lor lucrează cu publicul. De ex. poliția, autoritățile administrative, rețeaua de asistență medicală, instituțiile de învățământ, regiile de transport urban etc.

TIPOLOGIA IDENTITĂȚII ține seama de modul de raportare al actorului social la ceilalți actori și la mediul său. *În funcție de aceste caracteristici pot fi distinse următoarele aspecte identitare.* 1. IDENTITATEA DECLARATĂ (ASUMATĂ) – care desemnează identitatea pe care grupul, organizația, persoana o declară pentru a-și defini identitatea colectivă, 2. IDENTITATEA PROIECTATĂ – care desemnează felul în care identitatea declarată este comunicată prin diverse mijloace (inclusiv mass-media, fără a ne limita la ea), 3. IDENTITATEA TRĂITĂ - care desemnează experiența, trăirile pe care membrii organizației le au, referitor la caracterul acesteia, 4. IDENTITATEA MANIFESTATĂ- care conține esența identității, înglobând aspecte vechi profunde și înrădăcinate care definesc un actor social, 5. IDENTITATEA ATRIBUITĂ – se realizează prin atribute ce definesc organizația din perspectiva audienței și publicului implicat<sup>79</sup>. MANAGEMENTUL IDENTITĂȚII devine o preocupare căreia actorii sociali actuali îi acordă tot mai multă atenție. Principiile creării de identitate sunt: COEZIUNEA, COERENȚA, CLARITATEA. Expresia identității se realizează deopotrivă pentru publicul intern și extern al organizației, iar mesajele accentuează diverse aspecte în funcție de categoriile de public. Programele de identitate pot fi orientate spre interior, vizând, în principal, publicurile interne ale organizației sau spre exterior, vizând în special mediul extern. Orientarea internă implică AFIRMAREA SAU REAFIRMAREA VIZIUNII ORGANIZAȚIEI și se manifestă, mai ales în momente, de CRIZĂ sau de RESTRUCTURARE (de redefinire) a organizației. Orientarea externă se manifestă prin BRANDINGUL CORPORATIST. Prin urmare, din perspectiva teoriilor identității organizaționale, diferența între identitate și imagine ar fi de înțeles în felul următor: Identitatea reprezintă ceea ce este un actor social și imaginea este impresia pe care o lasă acel actor publicului care îl urmărește, accepțiunea lămurește de ce ambele concepte fac apel la aceleași caracteristici organizaționale și de ce ambele dimensiuni trebuie gestionate cât mai credibil și în acord cu schimbările de mediu pentru a asigura succesul social.

PORTRETUL UNEI ORGANIZAȚII este divizat, la fel de artificial, ca în analiza personajelor literare, în portret fizic și portret moral. Portretul fizic include aspectele vizibile: numele, înfățișarea, oferta, comportamentul și comunicarea organizației, iar portretul moral cuprinde trăsăturile de caracter:

intențiile, personalitatea, inteligența, cultura și conștiința unei organizații, care firește sunt deductibile pentru public din manifestările observabile, dar pe de altă parte, sunt asumate de orice organizație care își afirmă identitatea.

## **PORTRETUL ORGANIZAȚIEI**

Identitate vs. Imagine

<b>PORTRETUL FIZIC</b>	<b>PORTRETUL MORAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• DATE DE IDENTIFICARE</li><li>• SIMBOLISTICĂ VIZUALĂ</li><li>• OFERTĂ</li><li>• COMPORTAMENT</li><li>• COMUNICARE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ANGAJAMENT</li><li>• PERSONALITATE</li><li>• INTELIGENȚĂ</li><li>• CULTURĂ</li><li>• CONȘTIINȚĂ</li></ul>

### **PORTRETUL FIZIC**

Portretul fizic al organizației include: datele de identificare, simbolistica vizuală, oferta, comportamentul și comunicarea ca manifestări vizibile publicului.

**1. DATELE DE IDENTIFICARE** includ numele organizației și datele tehnice: cele înscrise la înregistrarea ca persoană juridică: sediul social, proprietarul, forma juridică de constituire, numărul din registrul comerțului, codul unic de înregistrare - CUI (cf. Legea 441/2006, art. 74) domeniul de activitate, capitalul social, patrimoniul, precum și datele economice la zi: numărul de angajați, situația financiară, cifra de afaceri etc.

**NUMELE ORGANIZAȚIEI** poate inspira încredere. Numele trebuie să îndeplinească o serie de criterii calitative: să fie memorabil (numele generice se uită ușor!), să fie original, ușor de citit, de scris și de pronunțat, să nu aibă sau să sugereze semnificații nedorite. În România primul pas pentru înființarea



unei firme este rezervarea denumirii la Oficiul Registrului Comerțului. Denumirea firmei nu trebuie să fie identică sau similară cu denumirile altor firme și trebuie să fie scrisă cu caractere latine, în primul rând, în limba română. Conform Art. 29 alin. (4) din Ordinul Ministrului Justiției 2594/C/2008, NU reprezintă elemente de distinctivitate: articularea cuvintelor; dublarea literelor în nume deja folosite, utilizarea/neutilizarea diacriticelor etc. E recomandat ca numele să nu aibă semnificații nedorite în alte limbi și să nu limiteze dezvoltarea ulterioară a firmei în alte piețe sau arii de activitate. Numele pot fi: 1. Descriptive (numele descrie branșa, funcționalitatea brandului sau numele fondatorului: TAROM, Gazeta Sporturilor, McDonald's). Aceste nume pot fi limitative pentru că firma nu își poate extinde aria de activitate. Numele instituțiilor oficiale sunt în general lungi, explicative și de aceea se utilizează curent abrevieri. Mai remarcăm tendința de redenumire și resubordonare a instituțiilor statului. 2. Figurative (numele evocă ceva din experiența creată de brand sau de poziționarea acestuia, de ex. Orange, Nike). Aceste nume sunt creative și memorabile, pentru că au un efect de surpriză în piața lor. 3. Inventate (utilizate pentru sonoritatea lor sau pentru asemănarea cu cuvinte existente, de ex. Google, Skype). Mulți mici întreprinzători insistă să treacă în denumirea firmei cuvinte cu rezonanță ca „internațional”, „business”, „impex”, „management” sau „consulting”. Toate aceste denumiri țin de dorința antreprenorilor de a-și impresiona clienții. Numele e un mod de reclamă, care să creeze ideea că în spatele lui se află un capital solid și nu o firmă de apartament. La Registrul Comerțului sunt înregistrate firme cu nume care mai de care mai ciudate: Traffic Dement Company, Retard Impex SRL, Faliment SRL, Apocalipsa SRL, Zmeul Zmeilor SRL, SOLEMN SRL, DIAMANT BETON SRL<sup>80</sup>. Referindu-se la branduri, Wally Olins spunea că un nume bun are patru calități: 1. valoare semantică (transmite ideea sau atitudinea corectă), 2. impact strategic (se aliniază obiectivelor de business), 3. structură fonetică (e ușor de pronunțat și de reținut) și 4. disponibilitate (pentru înregistrare ca marcă)<sup>81</sup>. Alegerea unui nume potrivit pentru o organizație e, în final, o chestie de inspirație.

**2. SIMBOLISTICA DE IDENTIFICARE.** Ansamblul simbolurilor prin care se identifică o organizație este numit în marketing identitate vizuală, deoarece nu conține și datele de identificare ale firmei (denumirea, forma juridică, sediul social, CUI) IDENTITATEA VIZUALĂ a unei companii este reprezentată de setul complet de elemente vizuale care reprezintă o companie în mediul online sau offline: de însemnele identitare, în mod obligatoriu, dar și de arhitectura, amenajarea, compartimentarea, cromatică, iluminarea care prezintă un stil caracteristic. Însemnele identitare pot avea diverse reprezentări grafice și diverse denumiri: logo, siglă, stemă, emblemă etc. Ele apar pe firma organizației, pe ambalajul produselor, în antetul documentelor oficiale, (pe drapel), pe printuri

(mari și mici), pe ecusoane, cărți de vizită, diplome etc. Uneori acestea sunt imprimate direct pe produs (de ex. pantofi sport Adidas, tricouri Lacoste). **LOGO**-ul desemnează un semn sau simbol grafic distinctiv folosit pentru a identifica marca unei companii sau a unui produs. Logo-ul poate fi compus din una sau mai multe litere, o imagine sau o combinație a acestor elemente. Un logo al unei întreprinderi trebuie să fie ușor de recunoscut și să se identifice cu o caracteristică pentru întreaga întreprindere. Din perspectivă juridică, logo-ul este și marca înregistrată a unei firme, a unui produs, a unei organizații, a unui eveniment etc. Singura restricție impusă unui logo este respectarea formulei „KISS” (*Keep It Short and Simple*), ceea ce înseamnă - ce este simplu se memorează ușor. Urmărind evoluția logourilor, se observă aceste tind spre minimalism. Cuvântul „Logo” vine de la „logos”, care înseamnă „discurs”. Logo-ul (sau logotipul) este o „logogramă”, adică reprezentarea grafică a discursului. În logo-design-ul modern firma Chermayeff & Geismar e un nume (din 1957), creatoare a logo-urilor pentru: Xerox, NBC, National Geographic, Pan American etc. **SIGLA** e o denumire uzuală vag definită. Deseori în vocabularul designerilor sigla și logo-ul sunt sinonime. Alteori sigla se referă la numele complet al organizației, alteori doar la abreviere, de ex. CFR, TAROM, ASE, DNA. Alteori le cuprinde pe ambele: simbolul și numele organizației și atunci se confundă cu emblema. „Sigla” este pluralul latinescului „siglum”, care înseamnă „inițială”. Adică „sigla” este, de fapt, succesiunea de inițiale ale cuvintelor care alcătuiesc o denumire. De exemplu, „PNL”, „USL”, „PDL” și „UDMR” sunt sigle. *Rolul siglei este de denumire*, de identificare lingvistică, nu de afișare. *Rolul emblemei este de afișare*. **EMBLEMA** unei organizații este compusă, de regulă din logo-ul sau stema instituției (în cazul organizațiilor publice: guvern, municipalitate, armată) și numele complet al acesteia. (de ex. numele SHELL și scoica alăturată reprezintă o combinație de logo+siglă). Alții spun însă că logo-ul și emblema sunt sinonime. **STEMA** - reprezintă o compoziție grafică simbolică, realizată conform normelor de heraldică. (Stema apare pe drapelul instituției și pe antetul documentelor oficiale.) Termenii „stemă” și „emblemă”, au o accepție istorică și geografică, dar mai puțin comercială. (Noi spunem: STEMA României, nu SIGLA României<sup>82</sup>). Acestora li se adaugă frecvent **CULORILE SIMBOLICE** (numite uneori și identitare) ale firmei (care sunt dominante pe ambalaje, uniforme, tipărituri promoționale: cataloage, broșuri, afișe etc. și pe obiecte promoționale personalizate: agende, calendare, pixuri, cupe etc.) Oamenii asociază culorile cu anumite stări, de ex.: Verde cu natura, alimentele bio, produsele sănătoase, Roșu - s-a impus pentru Crucea Roșie, dar și pentru Comunism, Albastru însă este considerat neutru și este des folosit ca bază în logo-uri. Există firme care au impus culori, de ex. culoarea standard de „Roșu Coca Cola”) sau au impus un font caracteristic (Ex. Harry Potter).

**3. OFERTA ORGANIZAȚIEI** se poate prezenta sub formă de produse, servicii sau idei pe care organizația le difuzează în societate (sau pe piață, în termeni economici) și prin care organizația își justifică existența. Oferta diferă, în funcție de natura organizației. (Detalii despre gama extrem de largă de produse în secțiunea „Oferta organizației“.)

**4. COMPORTAMENTUL** unei organizații are în vedere mediul intra- și extra-organizațional și include aspecte funcționale (de ex. furnizarea mărfurilor, derularea contractelor, efectuarea plăților etc.) și aspecte relaționale (legate de politețe, onestitate, respect, grija pentru proprii angajați, preocupări ecologice etc). În imaginea publică se reflectă, deopotrivă, comportamentul colectiv al organizației, ca entitate socială și comportamentul fiecărui individ. Pentru publicul intern sunt importante multe aspecte comportamentale: coeziunea grupului la nivelul structurilor funcționale și conștiinciozitatea fiecărui individ, capacitatea de muncă în echipă și relaționarea cu ceilalți, stilul managerial și influența reciprocă dintre individ și grup. Managementul comportamentului organizațional are rolul de a reduce diferența dintre scopurile individuale și obiectivele generale ale organizației prin înțelegerea nevoilor oamenilor și conducerea lor eficientă. Sociologia muncii consideră comportamentul, nu doar prin prisma productivității, ci și al climatului organizațional, ca factor important în stimularea loialității și a creativității, în asumarea de provocări constructive, în creșterea disponibilității la schimbare și, nu în ultimul rând, în reducerea stresului la locul de muncă. Cel mai vizibil pentru publicul extern este, fără îndoială, comportamentul organizațiilor care lucrează direct cu publicul larg, cu cetățeanul obișnuit, de tipul: magazin, ghișeu, registratură, școală, dispensar, poștă, oficiu de consultanță: economică, juridică, bancară, psihologică etc.

**5. COMUNICAREA** se referă, deopotrivă, la schimburile de informații, vitale pentru funcționarea organizației și la interacțiunile comunicative funcționale și relaționale, desfășurate de organizații în mediul intern și extern lor. Astfel în contextul organizațiilor putem analiza diverse forme de comunicare: comunicarea organizațională, comunicarea internă și externă, comunicarea formală și informală, comunicarea managerială, structura rețelelor și a fluxurilor de comunicare, comunicarea de brand etc. Și să nu uităm componenta interculturală, importantă mai ales în organizațiile multinaționale. Un tip special de comunicare îl reprezintă comunicarea de promovare: activitatea de relații publice (comunicare de presă, conferințe de presă etc.) prin care o organizație își face cunoscută oferta către publicul larg și publicitatea. Materialele publicitare sau de promovare sunt afișate, difuzate în

mass-media sau în mediul online ca urmare a unor servicii convenite sau contractate dintre organizație și o instituție mediatică.

O imagine coerentă a organizației presupune articularea armonioasă a tuturor componentelor vizibile. Credibilitatea este generată de coordonarea aspectelor enunțate: nume, simbolistică, identificare, comunicare și comportament. E firesc ca orice disfuncționalitate a unuia dintre parametri să genereze receptarea unei imagini necongruente și formarea în mintea receptorului a unei reprezentări contradictorii privitoare la organizație, ceea ce numai edificator de încredere nu poate fi. Situații extrem de vizibile de neconcordanță ai mixului intern sunt: 1. Simbolistica identitară deșănțată (de la maneliștii plini de aur la palatele opulente ale dictatorilor), 2. Reclame exagerate la produse proaste, 3. Vizibilitatea publică disproporționată în raport de ofertă (unele culte religioase, unele ONG-uri etc.), 4. Comunicarea deficitară a unor instituții publice (limbaj prolix, proceduri greoaie, acces discriminatoriu la informație etc.) cu toate că utilitatea lor socială e de necontestat. 5. Comportamentul iresponsabil al unor agenți economici (Produsele lor sunt performante, dar modul de producție e criticabil, fie prin nerespectarea legilor, exploatarea minorilor, poluarea mediului etc.) 6. Neonorarea contractelor anagajate (De la nefurnizarea comenzilor la rău platnici). Exemplele pot continua la nesfârșit.

## PORTRETUL MORAL

Portretul moral e constituit din trasături de caracter, deductibile din apariția publică și comportamentul organizației. Am sistematizat teoretizările înălnite sub următoarele titluri: angajamentul, personalitatea, inteligența, cultura și conștiința organizației.

### 1. ANGAJAMENTUL ORGANIZAȚIEI

Angajamentul organizației arată determinarea acesteia de a-și realiza intențiile și reiese din **viziunea, misiunea, strategia și politica** asumate.

**VIZIUNEA** unei organizații reprezintă o *stare ideală* proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective<sup>83</sup> O viziune bună, se caracterizează prin următoarele trăsături: Starea ideală care se proiectează în viitor e înrădăcinată în prezentul organizației. Creatorii viziunii conștientizează dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația. Viziunea creată generează o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta, în sensul transpunerii viziunii propuse în fapte. Viziunea e rezultatul sinergetic al muncii întregii echipe

manageriale. În cazul firmelor mici, viziunea este atributul gândirii membrilor fondatori. O viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice interesele și să-și construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în operă. O viziune bună poate fi împărtășită de toți membrii organizației, nu numai de o parte a lor. O viziune bună generează idei și atitudini novatoare<sup>84</sup>. Existența sau crearea unei viziuni bune este o condiție intrinsecă dezvoltării oricărei organizații. Fără viziune, organizația este condamnată la stagnare, la involuție sau chiar la faliment, dacă operează într-un mediu puternic concurențial. O viziune bună se poate naște dintr-o dorință, dar nu se identifică cu ea, deoarece viziunea este un rezultat rațional al voinței de dezvoltare și de succes. În cazul instituțiilor publice, viziunea este rezultanta unor forțe politice, care urmăresc să pună în aplicare o serie de prevederi din programul de guvernare. În acest caz se produce, nu rareori, o desincronizare ideatică între cei care au avut viziunea înființării instituției publice și cei care își asumă misiunea ei. Viziunea asupra organizației este explicată în formularea misiunii. Viziunea se concentrează pe imaginea *internă* a organizației și pe aspirațiile managementului de vârf, în timp ce misiunea se concentrează pe imaginea *externă* a organizației

**MISIUNEA** este expresia generală a rațiunii de a exista a unei organizații<sup>85</sup>. Misiunea eprezintă angajamentul unei organizații de a crea valoare pentru societate<sup>86</sup>. Misiunea unei organizații e exprimată concis, de regulă, în câteva fraze care prezintă, la modul cel mai general, activitatea (activitățile) asumate de organizație și angajamentul social (exprimat după caz, ca: determinarea de a produce valoare autentică, utilizarea eficiență și responsabilă a resurselor, gândire strategică). Formularea trebuie să respecte următoarele condiții: să fie realistă, credibilă și convingătoare, corelată cu resursele disponibile și piața vizată, să prezinte activitățile într-o corelație logică, să permită prefigurarea unor obiective tangibile. În funcție de profilul organizației, expresia misiunii poate fixa repere cu privire la: domeniul de competitivitate, unicitatea activității, beneficiari prioritari, segmentul de piață vizat, produsele principale, tehnologiile specifice, valorile, aspirațiile, prioritățile organizației, eventual, grija pentru oameni și mediu. Misiunea este stabilă în timp, constituind un *sistem referențial* pentru întreaga activitate a organizației respective. Din misiunea asumată sunt derivate obiectivele. **Obiectivele** reprezintă stări viitoare, dezirabile pentru organizație, ele sunt formulate în funcție de ariile relevante pentru domeniul de activitate și exprimate în termeni măsurabili. După fixarea obiectivelor urmează definirea unor politici, programe și reguli. **Politicele** reprezintă liniile de ghidare ce determină limitele de desfășurare a unei acțiuni. **Programele** reprezintă specificarea unei succesiuni de acțiuni necesară pentru realizarea unor obiective. **Regulile** oferă cadrul procedural de desfășurare a activităților. Dezvoltarea logică se realizează în ordinea: viziune-misiune-obiective.

**STRATEGIA** reprezintă concepția de ansamblu, potrivit căreia conducerea unui sistem organizațional stabilește, pe baza unor studii, obiectivele principale pe termen lung, acțiunile ce urmează a se desfășura, precum și repartizarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor propuse. Etimologic, termenul „strategie” vine de la grecescul „Strategos” care era titlatura unuia dintre cei zece magistrați supremi aleși pentru un an în Atena antică. Pe timpul lui Pericle (450 î.e.n.) rolul implica trăsături preponderent administrative, mai târziu, cam pe timpul lui Alexandru Macedon (330 î.e.n.) „stratego” însemna „planificarea distrugerii inamicilor prin utilizarea eficace a resurselor”. Sensul principal actual provine din domeniul militar, unde înseamnă „arta de a conduce un război”. Treptat cuvântul și-a extins sfera de cuprindere și la alte domenii ale vieții sociale: economic, politic etc. Strategia are drept obiect elaborarea unor programe cuprinzătoare, de esență, privind viitorul, care sunt detaliate ulterior în planificări mai specifice. Strategia reprezintă opțiunile cele mai importante ale întreprinzătorului, în funcție de resursele de care dispune, așadar strategia este știința și arta de a mobiliza toate resursele firmei, pentru atingerea cu succes a obiectivelor și scopurilor finale. O strategie organizațională trebuie să definească clar patru componente de bază: 1. stabilirea sferei de aplicare a strategiei sau direcțiile în care urmează să-și desfășoare activitatea întreprinderile; 2. delimitarea resurselor, prin care se precizează modul în care întreprinderea își va utiliza resursele de muncă, materiale și bănești pentru realizarea obiectivelor propuse; 3. definirea domeniului de activitate sau activităților în care, potrivit strategiei, întreprinderea trebuie să exceleze; 4. realizarea sinergiei, respectiv definirea modalităților de creștere a capacității de producție a fiecărei componente a unui ansamblu de activități printr-o judicioasă structurare și interacțiune a acestora. În funcție de aria de cuprindere a obiectivelor, strategia poate fi: de conducere, de personal, financiar-economică, de piață, de produs, de imagine, de comunicare etc. Sunt numite obiective strategice - acele țeluri ale organizației, fixate pentru orizonturi de timp de minim 5 ani, spre deosebire de obiectivele tactice - fixate de regulă, pe 3 ani și de obiectivele operaționale - cu termene de sub 1 an<sup>87</sup>. (Între domeniile de studiu: „management strategic”, „planificare strategică”, „strategia corporației” și „politica afacerilor” apar multe interferențe, de aceea sintezele prezentate combină diverse paradigme.) Strategiile servesc drept fundament în elaborarea politicilor de dezvoltare ale organizațiilor.

**POLITICA** organizației cuprinde măsurile și deciziile care reprezintă concretizarea viziunii și filosofiei organizației, dar nu coboară până la nivelul deciziilor privind producția și produsele. Termenul „**Politică**” însemna, la origine, știința și practica guvernării, cuvântul provine de la grecescul „polis”

care însemna "cetate", ulterior termenul și-a extins valabilitatea pentru orice actor social. Politica organizațională definește condițiile cadru și liniile directoare pentru o organizație, ținând cont de interesele proprietarilor (shareholderilor) și ale stakeholderilor (cei care au interese privitoare la activitățile unei organizații)<sup>88</sup>. Conținutul politicii organizaționale are în vedere următoarele arii de competență: economic-financiar, produse, promovare, conducere, planificare, control, resurse umane. De regulă, în managementul organizațiilor se vorbește despre politici, la plural. Astfel avem: politici de resurse umane, de mediu, de produs, preț, distribuție, marketing, de imagine, de calitate etc. Formularea și implementarea politicii organizaționale sunt obiective ale managementului strategic. În managementul organizațional politica este termenul generic care cuprinde aplicarea regulilor, legilor normelor și asumarea unor modele axiologice. (De ex. ROI - regulamentul de ordine interioară stabilește cursuri de acțiune, atribuții, drepturi și obligații pentru fiecare funcție și reflectă politica de personal a unei organizații.) Politica firmei cuprinde, în esență, un set de obiective pe termen mediu, referitoare la ansamblul activității sau la componente majore ale acesteia, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile principale de întreprins, principalii executori, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare și indicatorii de eficiență globali sau parțiali. Politicile nu reprezintă simpla concretizare a strategiei, ci cuprinde și elemente care permit reglarea activității în funcție de evoluția mediului. Politicile se modifică pentru a rămâne realiste<sup>89</sup>. Politica organizațională e menită să asigure consensul și cooperarea, armonizarea viziunilor și intereselor membrilor organizației și a partenerilor sociali. Politica organizațională e considerată linie directoare pentru deciziile și acțiunile concrete. Așadar, implementarea politicii organizației este un proces continuu.

## **2. PERSONALITATEA ORGANIZAȚIEI**

Personalitatea unei organizații desemnează suma trăsăturilor esențiale, proprii acesteia, constituită pe baza valorilor asumate. Personalitatea caracterizează stilul în care o organizație își desfășoară activitatea și modul cum se manifestă în mediul social. Personalitatea unei organizații se constituie în timp și prezintă stabilitate în zona centrală și flexibilitate în zona periferică, ceea ce îi permite adaptarea la mediu, fără compromisuri identitare.

**PERSONALITATEA** reprezintă în psihologie totalitatea valorilor, scopurilor, trăirilor și efectelor pe care le provoacă, în ansamblu, fizicul și intelectul. Personalitatea face parte din conștient (Accepțiune din curentul existențialist, în cadrul căruia se afirmă că ființa umană învață și desprinde concluzii în urma experienței personale.) Prin personalitate se înțelege elementul stabil al conduitei unei persoane sau ceea ce o caracterizează și o diferențiază de alte persoane. Termenul de personalitate include într-un **sistem**

**unitar 1. temperamentul, 2. caracterul și 3. aptitudinile.** *Personalitatea se bazează pe predispoziții native dar se formează, evoluează și se schimbă în interacțiunea socială. Ea are o parte mai stabilă: caracterul și o parte mai flexibilă: temperamentul. În mod uzual, personalitatea este asociată unui individ conștient de sine, iar prin extensie, putem vorbi despre personalitatea unui animal, a unui obiect sau a unei organizații.*

**CARACTERUL** este un termen care provine din greaca veche și înseamnă **tipar, pecete**, iar cu referire la om, desemnează un **sistem de trăsături, un stil de viață**. În sensul larg al cuvântului, prin caracter se înțelege ansamblul trăsăturilor esențiale și calitativ specifice, care se exprimă în activitatea omului în mod **stabil** și permanent. Într-un sens ceva mai restrâns, caracterul poate fi definit ca o totalitate de trăsături esențiale și stabile, derivate din orientarea și voința omului. Trăsăturile caracteriale sunt acele particularități psihice individuale care fac parte integrantă din structura caracterului. Fiind însușiri esențiale și durabile ale persoanei, ele determină un mod constant de manifestare. Datorită acestui fapt, cunoscând trăsăturile de caracter, noi **putem prevedea cu multă probabilitate cum se va comporta un om într-o împrejurare sau alta.**

**TEMPERAMENTUL** este *latura dinamico-energetică a personalității*, care ne arată felul cum reacționează sau cum se comportă subiectul în anumite situații de schimbare a unor elemente din mediul înconjurător. La rândul lui, comportamentul se exteriorizează prin reacții emoționale și motrice, corelate cu modul în care se realizează autocontrolul acestor reacții.

### 3. INTELIGENȚA ORGANIZAȚIEI

Inteligența organizației reprezintă capacitatea acesteia de a-și optimiza performanțele prin: (1) identificarea informațiilor relevante; (2) analiza adecvată a informațiilor pentru a asigura competitivitate pe piața concurențială; (3) capacitatea de a acționa în baza rezultatelor analizei. **Inteligența** este în psihologie facultatea de a descoperi proprietățile obiectelor și fenomenelor înconjurătoare, cât și a relațiilor dintre acestea, dublată de posibilitatea de a rezolva probleme noi. Inteligența unui sistem nu este definită de modul în care este el alcătuit, ci prin modul în care se comportă. **Inteligența** exprimă, deopotrivă acțiuni și atribute ale omului<sup>90</sup>. Se consideră că inteligența este măsurabilă; se manifestă ca rapiditate în învățare și condiționează randamentul<sup>91</sup>. Inteligența organizațională ajută compania să identifice noi valențe ale informației pe care o deține, dincolo de simpla sa accesare și gestionare, să înțeleagă mai bine trecutul, pentru a anticipa viitorul, astfel încât să poată lua cele mai bune decizii în prezent. Inteligența organizațională se reflectă mai ales în 3 arii majore de activitate: 1. Performanța organizației, 2. Procesul decizional, și 3. Analiza de risc. Prin abordarea informației din perspectiva inteligenței,



organizațiile își pot alinia nevoile informaționale la strategia și obiectivele lor. Valoarea informațiilor e dată de eficiența lor asupra performanțelor organizației și a procesului de luare a deciziilor<sup>92</sup>. Inteligența organizațională face obiectul unei discipline relativ recente: managementul cunoașterii.

MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII (în engleză: *knowledge management*, acronim: KM) reprezintă procesul de gestionare a cunoștințelor. În context organizațional, managementul cunoașterii reprezintă procesul de gestionare a cunoașterii organizaționale în scopul creării valorii în activitate și generării de avantaj competitiv<sup>93</sup>. Crearea cunoașterii în cadrul organizației este esențială, aceasta fiind de fapt cea mai mare capabilitate a unei companii, în mod special pentru că duce la inovație. Managementul cunoașterii constă în: - acțiuni având ca scop cea mai bună utilizare a cunoașterii disponibile în interiorul unei organizații; - acțiuni de generare a unei noi cunoașteri; - creșterea gradului de înțelegere și conștientizare; - captarea, organizarea, stocarea cunoașterii la nivelul individual, de grup și de organizație; - transferul cunoașterii către alte persoane sau organizații. Cunoașterea este formată din cunoaștere tacită - ceea ce nu se vede, e în mintea omului, o contopire de experiență, educație, sentimente, motivație și personalitate, și cunoaștere explicită - ceea ce este palpabil: documente scrise sau sub forma electronică, manuale, prezentări vizuale și software-uri. Cunoașterea este ca un iceberg: 20% este la suprafața apei și corespunde cunoașterii explicite, iar 80% este sub apă și reprezintă cunoașterea tacită. Efortul specialistului în KM este de a scoate cât mai mult din cunoașterea tacită la „suprafață”<sup>94</sup>.

MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR impune distincția dintre informații și cunoștințe. Cărțile conțin informații, iar cunoașterea reprezintă capacitatea de a aplica informațiile într-o situație dată. Peter Drucker formulează cinci principii fundamentale ale cunoașterii: 1. *Cele mai multe dintre firme cred că lucrurile pe care le fac cel mai bine sunt lucruri simple, pe care le poate face oricine. Un vechi proverb spune că „erudiția de care omul este conștient nu este adevărata cunoaștere, ci pedanterie”. Același lucru se aplică și în cazul cunoștințelor specifice ale unei firme.* 2. *Pentru a realiza corect analiza cunoștințelor este nevoie de practică. Puține întrebări obligă conducerea firmei să recurgă la o analiză obiectivă, profundă și productivă ca întrebarea: „Care sunt cunoștințele noastre specifice?”* 3. *Puține răspunsuri sunt la fel de importante ca răspunsul la această întrebare. Cunoștințele constituie o „marfă” perisabilă. Ele trebuie să fie mereu reafirmate, reactualizate, verificate în practică. Va trebui ca firmele să muncească constant pentru recâștigarea excelenței într-un domeniu specific. Aceste performanțe nu pot fi însă menținute dacă nu sunt identificate în mod corect.* 4. *Fiecare cunoștință va deveni, odată cu trecerea timpului, o cunoștință perimată, învechită. Întotdeauna firmele vor trebui să se întrebe de ce altceva au nevoie sau dacă au nevoie de ceva diferit.*

5. În sfârșit, nicio firmă nu poate excela în prea multe domenii ale cunoașterii. Majoritatea firmelor descoperă ca este destul de dificil să devină competente într-un singur domeniu. Acesta, desigur înseamnă că majoritatea firmelor rămân marginale și de-abia reușesc să supraviețuiască. O firmă de succes trebuie să exceleze într-un domeniu și să fie cel puțin competentă într-un număr suficient de mare de alte domenii<sup>95</sup>.

ORGANIZAȚIA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE este un concept dezvoltat în corelație cu managementul cunoașterii, cu aplicabilitate în proiectarea organizațiilor „post-industriale” Holsapple și Whinston<sup>96</sup> definesc organizația bazată pe cunoaștere drept „o colectivitate de lucrători cu muncă de concepție, interconectați printr-o infrastructură computerizată”. În alte teorii acest tip de organizație mai este numit: „organizație inteligentă”, „firmă intelectual-intensivă” sau „organizație centrată pe memorie”. În funcționarea unor asemenea organizații, determinante sunt procesele desemnate generic prin sintagma celor „3 I”: 1. inovare (crearea de cunoștințe noi), 2. învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și 3. interactivitate (împărtășirea de cunoaștere). Se consideră că organizația bazată pe cunoaștere reprezintă o alternativă viabilă la organizația tradițională, bazată pe control și autoritate, adecvată societății informaționale.

ORGANIZAȚIA CARE ÎNVĂȚĂ (în engleză: Learning organization) este un concept dezvoltat în business management. Peter Senge definește conceptul drept acel tip de organizație care, prin învățarea membrilor săi, se transformă continuu<sup>97</sup>. Organizațiile care învață au apărut la presiunea mediului concurențial și reprezintă o soluție pentru organizațiile economice de a-și menține competitivitatea. Conform autorului, acestea se caracterizează prin 5 parametri: 1. Gândire sistemică, 2. Competența fiecărui membru, 3. Modele mentale, 4. Viziune împărtășită, 5. Învățare colectivă în echipă. Prin acțiunea corelată a acestor factori se încurajează un mod de gândire interconectat, ceea ce crește angajamentul membrilor organizației și face colectivul să semene tot mai mult cu o comunitate, din punctul de vedere al coerenței sociale. Beneficiile acestui tip de organizație pot fi constatate la nivel colectiv și individual. Organizația care învață e mai eficientă și mai adaptabilă la schimbare, e orientată către oameni, nu e obsedată de profit, facilitează sentimentul comunității în rândul membrilor ei, promovează împărtășirea de cunoaștere, încurajează inovația și menține avantajul competitiv.

În mediul organizațional se înregistrează tendința ca tot mai multe organizații să-și atribuie calitatea de „bazată pe cunoaștere”. A devenit o modă ca organizații din cele mai diverse domenii de activitate să asocieze această sintagmă numelui lor. E, în final, o problemă de imagine, a demonstra, măcar la nivel declarativ, conectarea cu modernitatea.

**MEMORIA ORGANIZAȚIEI** face obiectul de studiu a două direcții complementare: cognitivă și culturală. Cultura organizațională consideră memoria o sursă de consolidare a imaginii instituției. Pe trecutul memorabil al unei organizații se fundamentează tradiții și obiceiuri. Jubileele sunt utilizate publicitar pentru a reaminti membrilor și clienților stabilitatea firmei. Memoria organizației stochează totodată și istoria informală a colectivului, dar aceste informații nu sunt de regulă consemnate, ele se propagă oral și sunt parte a folclorului de instituție. Managementul cunoașterii (knowledge management) consideră memoria organizației ca sursă valoroasă de informații, care conține soluții pentru probleme cu care organizația s-a confruntat. Experiența firmei devine o sursă de învățare, astfel istoria organizației poate influența deciziile curente<sup>98</sup>.

Memoria organizațională, numită în teoria americană „corporate memory” reprezintă corpusul de date, informații și cunoștințe create de organizație de-a lungul existenței ei. Memoria organizațională se referă la abilitatea colectivă de a achiziționa, depozita și a recupera cunoștințe. Spre deosebire de memoria umană care operează la nivel individual, în cazul organizațiilor vorbim despre o memorie colectivă, corelată și coordonată, pusă în slujba țelurilor comune. În sensul de cunoaștere achiziționată, memoria corporativă stochează 4 tipuri de date: 1. date referitoare la structura organizațională, 2. date referitoare la produse și proceduri, 3. date despre proiecte de cercetare și dezvoltare și 4. date despre profesionalismul indivizilor și grupurilor (echipe, colective, departamente, divizii, filiale etc.)<sup>99</sup> Memoria organizației nu se referă la acele practici, politici și mindset-uri conservatoare, care frânează evoluția unei organizații. În knowledge management se face distincția între cunoștințe explicite și cunoștințe tacite. Memoria organizațională se limitează, în mod curent la cunoștințele explicite, la documente de arhivă: statistici, rapoarte de activitate, proceduri, reguli sau regulamente de organizare, manuale, materiale de prezentare. Pentru a preveni uitarea există o serie de practici organizaționale curente: analiza postacțiune se popularizează în seminarii de „lecții învățate” și se consemnează sub forma unor manuale de bune practici. Dar frecvent procesul care a dus la apariția unor idei novative este ignorat și rămâne în stadiul de tezaur neutilizat. Managementul cunoașterii pune accentul tocmai pe valorificarea potențialului cognitiv provenit din memoria informală, care păstrează nu doar rezultatul unor experiențe, ci mai ales modul cum s-a ajuns la soluții viabile. Memoriei organizaționale îi revine rolul de a stoca, organiza, disemina și utiliza cunoașterea acumulată în timp de foștii și prezenții membri ai organizației. Achiziția anterioară de cunoaștere poate fi valorificată doar dacă poate fi accesată. Valorificarea memoriei organizației în acest sens oferă o bază rapidă de decizie în situații problematice asimilabile celor întâlnite deja de organizație în istoria ei și poate preveni repetarea unor greșeli.

#### 4. CULTURA ORGANIZAȚIEI

*Cultura organizațională* e termenul generic prin care este descris și evaluat comportamentul caracteristic unei organizații, care este obiectivat prin climatul intraorganizațional și prin relațiile extraorganizaționale, la nivel formal și informal și care configurează un stil distinct, propriu unei anumite organizații. *Cultura organizațională* se referă la personalitatea unei organizații din perspectiva relațiilor interumane. *Cultura organizațională* este un sistem unitar de gândire (o programare mentală) al membrilor unui grup care îi diferențiază de alte grupuri. *Cultura organizațională* este definită prin modele de valori și credințe împărtășite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluționarea problemelor organizației<sup>100</sup>. Cultura este, în accepțiune sociologică, un construct individual sau colectiv, produsul interacțiunii dintre oameni, tot ceea ce se opune existenței naturale a lucrurilor. (Natura vs. cultură).

*Cultura organizațională, înțeleasă ca ansamblu de practici manifeste ale organizației, reprezintă reflectarea normelor și valorilor asumate de organizație și a modului cum sunt integrate acestea în filosofia organizației sub forma unor patternuri acționale, a unor ritualuri comportamentale și discursive și a unor însemne simbolice particularizatoare.* Cultura organizațională semnifică „un ansamblu de idei, cunoștințe, reguli, standarde, valori, manifestări, premise ce definesc modul cum se desfășoară munca și cel de tratare a oamenilor. Elementele componente care o definesc ar fi: manifestările (acte de comportament, aspecte fizice ale organizației), valorile (credințe ale membrilor organizației), normele (de comportament, structurate prin reguli și standarde acceptate), credințele (convingerile: idei, legi, cunoștințe, superstiții, legende, etc), premisele (despre lume și organizație)<sup>101</sup>. După unii specialiști *Cultura organizațională* poate fi descrisă pe 3 niveluri, în funcție de vizibilitate: 1. Nivelul artefactelor și simbolurilor, reprezentat prin emblemă, logo, uniformă, 2. Nivelul atitudinilor, comportamentelor, ritualurilor și ceremoniilor manifestate, salut, mod de adresare specific etc., 3. Nivelul valorilor asumate.

**NORMELE** specifice unei organizații sunt formale și informale. 1. La nivel formal normele sunt consemnate ca proceduri, permisiuni, interdicții, limitări și codificate în regulamente și metodologii, concepute ca particularizări ale legilor în vigoare, la nivel național sau chiar internațional. 2. La nivel informal normele apar sub forma unor cutume - legi nescrise, cu valabilitate limitată dar cu importanță pentru organizație.

**VALORILE** organizației reprezintă particularizarea unor valori sociale în funcție de specificul organizației. Ele sunt selectate în seturi simple, coerente și sunt afirmate explicit în statutul oricărei organizații (deci accesibile publicului intern și extern, deopotrivă). Valorile dominante ale unei organizații definesc profilul acesteia (așa cum se recunoaște ea și cum vrea să fie recunoscută) și formează structura de rezistență a nucleului identitar al oricărei organizații.

Acestea reprezintă jaloane de comportament pentru membrii organizației, determină aprecierile acestora și deciziile privind oportunitatea și dezirabilitatea unor acțiuni. Valorile asumate de organizație reprezintă elementul cel mai stabil al identității și au caracter orientativ, normativ și prognostic. (nn. Pe baza lor pot fi anticipate comportamente organizaționale în situații tipice.) *(De ex. 1. O universitate consideră ca valoare centrală intelectualitatea autentică și, în virtutea acesteia, dezavuează practici neetice ca plagiatul, nepotismul, corupția etc., dar acceptă compromisul unor studenți inculți și dezinteresați. 2. O instituție aflată în serviciul public are ca valoare centrală bunăstarea cetățenilor, prin urmare ar trebui să promoveze respectul pentru toți cetățenii și să dezavueze favoritismele, abuzurile, tratarea discreționară a spețelor, corupția etc. Instituțiile publice manifestă fațete ale culturii organizaționale prin funcționarul de la ghișeu - de regulă, excesiv de formalist, prin limbajul juridic sau funcționează greu de priceput pentru profani, insensibil și frecvent indolent. 3. Președinția e vizibilă prin declarații publice la evenimente cruciale. 4. Instituțiile militare și religioase manifestă aspecte ale culturii organizaționale în spațiul public, prin uniformă, însemne, ceremonii, ritualuri. 5. Băncile impun o cultură organizațională clienților prin sediile luxoase și birourile elegante. (Exemplele pot continua la nesfârșit.)*

**FILOSOFIA** configurează modul cum alege o organizație să-și îndeplinească misiunea și cum adaptează acțiunile sale la contextul social. Filosofia organizației apare în **viziunea, politica și strategia** sa. (Viziunea se referă la țelurile, la obiectivele organizației, politica se referă la seturile de măsuri care au în vedere bunăstarea organizației și a membrilor acesteia, iar strategia se referă la managementul organizației, la cum este ea condusă ca să poată fi funcțională pe timp îndelungat.)

**RITUALURILE** se referă la pattern-uri comportamentale sau conversaționale, caracteristice instituției și cuprind felurite manifestări, de la formule specifice de salut și de adresare, la jargonul profesional, la proceduri sofisticate (birocratice), dar cuprind și ședințe, teambuilding, ceremonii interne sau ceremonii publice, de la festivități de premiere sau de pensionare la paradele militare, slujbe și procesiuni religioase etc. În acest context poate fi evocată și comunicarea rituală care desemnează totalitatea patternurilor conversaționale relevante pentru un actor social.

**ÎNSEMNELE SIMBOLICE** se referă la artefactele care fac trimitere la cultura organizațională: simbolul (farmacie, biserică, masonerie), stema (localități, unitate militară), logo-ul (firme, instituții), antet-ul (eticheta, numele, datele de identificare), uniforme (profesii cu uniformă) etc. Tot aici se includ și accesorii vestimentare: însemne de grad, specialitate, decorații etc.

**Cultivarea** unei culturi organizaționale solide și desirabile presupune obținerea unui echilibru dinamic dintre interesele organizației și cele sociale,

ceea ce duce la definirea unui stil propriu de reprezentare, acțiune și comunicare, apreciat intern și extern. Totodată facilitează construirea prestigiului și a reputației (nu doar prin afirmarea la nivel declarativ a realizării misunii în condiții de legalitate, deontologie, umanism, responsabilitate și asertivitate etc.) și poate constitui un sprijin puternic în adaptarea organizației la schimbările de mediu (politic, financiar, tehnologic etc.). **Cunoașterea culturii organizaționale** de către orice membru al unei organizații e o obligație, derivată din rolul social asumat, iar internalizarea individuală a *culturii organizaționale* reprezintă măsura integrării în colectiv. Identificarea năzuințelor individului cu idealurile organizației rămâne un desiderat, chiar dacă pentru unii *cultura organizațională* a devenit sinonim cu stilul propriu de viață. Informarea despre *cultura organizațională* influențează decizia potențialilor parteneri de a angaja o colaborare sau decizia oamenilor de a se angaja în respectiva organizație, în egală măsură ca reputația organizației. O cultură organizațională proprie, puternică și bine încheată asigură angajaților sentimentul de apartenență la o comunitate și mândria de a face parte dintr-o organizație deja puternică. (De ex. Coca-Cola, Mc Donalds, Microsoft, au o cultură organizațională aparte, pe care niciunul dintre competitorii lor direcți nu au reușit să o clădească.) Culturii organizaționale îi pot fi subsumate o serie întreagă de practici de vizibilitate, de racolare și fidelizare a publicului.

În *cultura organizațională* se încadrează **mitul fondator** (de ex: Walt Disney, Bill Gates, Steve Jobs, Mark Zuckerberg sau alți fondatori de firmă emblematici, care au definit cultura firmei) și **folclorul intern** cu teme predilecte: „Eroii noștri“ și „Rivalii noștri“ (E notorie, de ex. rivalitatea dintre Coca Cola și Pepsi, dintre IBM și Apple etc.) *Cultura organizațională* poate fi apreciată drept conservatoare, inovativă, rigidă, flexibilă etc. Patologiile comune *culturii organizaționale* sunt autoritarismul, formalismul, secretomania, susceptibilitatea, mercantilismul, corupția, favoritismul etc. În perspectiva deschisă de corporate culture, două idei sunt foarte clare: 1. reușita economică a unei firme nu se poate baza decât pe o puternică cultură de întreprindere; 2. întreprinderea este purtătoarea unui proiect civilizator, care îi garantează identitatea și la care personalul său aderă cu atât mai ușor cu cât cadrele sociale tradiționale dinafara întreprinderii se dovedesc din ce în ce mai puțin operative<sup>102</sup>.

## 5. CONȘTIINȚA ORGANIZAȚIEI

Conștiința reprezintă forma cea mai înaltă de reflectare psihică a realității, proprie numai oamenilor, produs al activității creierului uman, sub acțiunea condițiilor sociale. Reflectarea conștientă presupune raționalitate, reprezentarea anticipativă a rezultatelor viitoarelor acțiuni, intenționalitate, dirijarea activității

spre atingerea anumitor scopuri, orientarea spațio-temporală diferențială, creativitate, selecție critică, autoexigență și responsabilitate față de actele proprii etc. Conceptul de conștiință poate fi extins asupra organizațiilor, personificându-le ca entități sociale.

Conștiința este o formă de cunoaștere care se realizează prin intermediul senzațiilor, percepțiilor și gândirii, sub formă de reprezentări, noțiuni, judecăți, raționamente, inclusiv procese afective și voliționale. Conștiința - este măsura în care o ființă umană este conștientă, mai corect, are cunoaștere despre propria existență, identitate, despre propriile acte, despre viața sa interioară și despre lumea înconjurătoare cu care ea este în relație<sup>103</sup>. Conștiința presupune activitate intelectuală și psihică, atenție și efort de clarificare, de înțelegere. Conștiința oferă premisa de a aprecia propriile calități și limitele. Conștiința implică un sentiment al responsabilității morale față de propriile fapte, un simț al binelui și al răului, al datoriei și un sentiment al valorii. În filosofie se vorbește despre conștiința morală (I.Kant), în științele juridice se vorbește despre libertatea de conștiință, în psihologie se vorbește despre criza de conștiință ca urmare a disonanței cognitive (de ex. lupta dintre interesul personal și datoria morală). Conștiința exprimă nivelul realizării fenomenelor psihice prin limbaj, cunoștințe, simboluri, valori. Termenul „conștiință” este derivat din termenul latin „conscientia” care înseamnă „cunoaștere”. Teoriile dezvoltă în egală măsură Conștiința individuală și Conștiința colectivă. Psihologia este interesată mai cu seamă de cea individuală, iar sociologia de conștiința colectivă, specifică grupurilor (În filosofia marxistă se vorbește despre conștiința de clasă.) Tipologia conștiinței include aspectul individual, colectiv și social:

1. CONȘTIINȚA INDIVIDUALĂ e caracteristică fiecărei persoane, formată în strânsă legătură cu cultura și valorile grupului social căruia îi aparține.
2. CONȘTIINȚA COLECTIVĂ - reprezintă ansamblul opiniilor, credințelor și sentimentelor împărtășite de o colectivitate și anterioare indivizilor; O altă accepțiune se referă la opinia publică.
3. CONȘTIINȚA SOCIALĂ - reprezintă totalitatea reprezentărilor, a ideilor, concepțiilor, cunoștințelor, mentalităților caracteristice unei unei colectivități umane, care reflectă condițiile de existență și psihologia socială a indivizilor. Pe acest palier se situează și conceptul conștiinței de clasă care desemnează sentimentul apartenenței individului la o anumită clasă socială<sup>104</sup>. *Conștiința individuală* se formează și se dezvoltă în decursul ontogenezei fiecărui om, *Conștiința socială* se formează și se dezvoltă în decursul istoriei societății, reprezentând reflectarea existenței sociale a oamenilor.

STRUCTURA CONȘTIINȚEI în psihologie admite 4 nivele distincte:

1. conștiința elementară, care asigură: nivelul de veghe, vigilența, prezența temporo-spațială;
2. conștiința operațional-logică, prin care procesele intelectuale, perceptuale și de gândire au coerență și reflectă obiectiv realitatea;
3. conștiința axiologică, de opțiune a valorilor după criteriile sociale curente și

4. conștiința etică, prin care subiectul este în stare să discearnă binele și răul pe care faptele sale le pot produce societății. Conștiința organizațiilor este considerată o formă distinctă de conștiință colectivă, caracteristică grupurilor structurate, care poate fi abordată pe 3 niveluri. 1. Un prim nivel se referă la internalizarea rolurilor sociale și la acceptarea ierarhiei. Pe respectarea prescripțiilor de rol se bazează încrederea reciprocă, desfășurarea eficientă a activităților și sentimentul de siguranță al indivizilor. Avantajul unui nivel înalt de conștiință: Astfel de organizații sunt ușor de condus, de controlat și de administrat. Însă acest nivel este conservator, nu stimulează inovația, nici flexibilitatea la schimbare. 2. Următoarea treaptă de conștiință are în vedere contribuția fiecărui individ conștiincios la îndeplinirea misiunii organizației. Desideratele sunt: ierarhii flexibile, mai multă libertate personală, transparență, solidaritate. Încrederea se construiește la acest nivel pe un model axiologic comun și pe rezolvarea colectivă și echitabilă a problemelor. Modelul e caracteristic întreprinderilor sociale și parțial, celor formate din profesii libere din domeniul IT și al industriilor creative. - al întreprinderilor care nu sunt centrate pe profit. Acest nivel de conștiință poate fi o cauză a sindromului de burnout. În astfel de întreprinderi se înregistrează frecvent frustrare și resemnare, după un entuziasm inițial. 3. Un al treilea nivel de conștiință organizațională există doar la nivel teoretic, e un nivel în care rolurile prescrise și echitatea sunt doar adjuvante care nu trebuie să frâneze angajamentul, creativitatea și productivitatea. Accentul cade pe nevoile individului, pe recunoaștere și dezvoltare individuală. (Cu alte cuvinte, este vizat palierul superior al nevoilor, formulate de Maslow) Viziunea idealistă afirmă că e de la sine înțeles că fiecăruia individ i se oferă posibilitatea să-și testeze competențele, să-și depășească limitele și să-și găsească locul potrivit în cadrul structurilor organizaționale, asumându-și noi sarcini care contribuie la succesul colectivului. Managementul participativ asigură unor astfel de organizații succesul pe termen lung.<sup>105</sup>

### **RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATISTĂ (RSC)**

Responsabilitatea este o consecință a conștiinței. Responsabilitatea este o atitudine care apare doar condiționată de existența rațiunii și a conștiinței de sine și se manifestă ca decizie socială, care are în vedere protejarea propriei ființe și a celor din jur, ținând cont, mai ales, de contextul social, dar totodată asertivă. Responsabilitatea socială (în engleză Corporate Social Responsibility - CSR) desemnează o atitudine a unei companii (cu scop lucrativ) față de societate. Compania respectivă se angajează să-și îndeplinească misiunea (să obțină profit) doar în condițiile respectării legii, oamenilor și mediului. Totodată compania donează o parte din profitul său pentru acțiuni caritabile sau filantropice. Astfel compania își asumă pe timp nedeterminat un comportament responsabil, social desirabil sub toate aspectele, atât cele legate de activitatea nemijlocită a firmei,



cât și cele legate de implicarea în viața comunității. În activitățile curente, o firmă denotă RSC dacă: respectă angajații, partenerii și clienții, desfășoară activități oneste, oferă produse la standardele declarate, reduce poluarea în procesul de producție, evită furnizori compromiși (de ex: pe cei care obțin bunurile prin exploatarea copiilor, prin defrișări abuzive, prin tehnologii poluante, prin practici ilegale sau intolerabile etc.), eventual, supraveghează utilizarea etică a produselor din ofertă. Pe plan social, o firmă denotă RSC dacă se implică activ în viața societății, alocând o parte din profit pentru acțiuni non-profit.

Inițiativele de RSC pot fi grupate în 5 categorii din perspectiva mediului de afaceri. 1. Marketing legat de o cauză 2. Marketing social 3. Acțiuni filantropice 4. Voluntariat în comunitate 5. Practici de afaceri responsabile social<sup>106</sup>.

**1. Marketingul legat de o cauză** este un tip de program de CSR prin care o companie **se angajează** să doneze în favoarea unei cauze un procent din **vânzarile** realizate într-o anumită perioadă. Donația se realizează în beneficiul unui ONG, sau al unui alt partener, care are legitimitate în privința cauzei și capacitatea de a administra banii. Alegerea cauzei trebuie să aibă în vedere atractivitatea ei pentru un număr mare de oameni. Astfel, **sunt preferate cauzele** care țin de: probleme majore de sănătate (cancer, SIDA), probleme care afectează copiii (educație, violența în familie, discriminare), probleme sociale grave (dezastre naturale, persoane care nu au unde locui, sărăcie), probleme de mediu etc.

**2. Marketingul social** este un program de CSR prin care compania își propune **să schimbe un comportament negativ sau să convingă publicul să adopte un comportament pozitiv**. De obicei, comportamentele vizate de o campanie sunt legate de probleme grave ale societății. Cele mai întâlnite probleme țin de: **Amenințări la adresa vieții sau a siguranței** (ex. siguranța în trafic, violența domestică, pregătirea în vederea dezastrelor naturale, prevenirea accidentelor etc.); **Sănătate** (ex. cancer la sân, tulburări de alimentație, diabet, afecțiuni ale inimii, HIV etc.); **Mediu** (ex. folosirea pesticidelor, poluarea aerului, reciclarea, protejarea rezervațiilor naturale etc.); **Implicarea civică** (ex. voluntariat, participarea la vot, donarea de sânge, prevenirea crimelor sau a infracțiunilor etc.). Alegerea unei probleme și a unui comportament care să fie schimbat trebuie să țină seama de **profilul companiei** și de **modelul ei de business**. Este de preferat campania să nu fie realizată pe cont propriu, ci **prin asociaerea la o inițiativă publică** deja existentă. Asocierea cu instituții sau organizații credibile aduce un plus de legitimitate. Comportamentele se schimbă greu, așadar marketingul social presupune un **angajament pe termen lung**.

**3. Acțiuni filantropice** este un tip de program prin care compania contribuie **în mod direct**, cu bani sau produse la sprijinirea unei cauze. Acțiunile filantropice sunt cel mai vechi tip de inițiativă de CSR. Frecvent companiile își

extind opțiunile de la donații în bani, la alte resurse (ex. produse în exces, expertiză tehnică, oferte de transport etc.). Companiile își aleg cauzele pe care le sprijină în concordanță cu obiectivele de afaceri și încheie, de regulă, parteneriate pe termen lung cu un ONG sau o instituție. Cauzele susținute asociază brand-ul companiei cu mesaje emoționale. Activitățile filantropice pot lua diverse forme: donații în bani, bunuri sau servicii (ex. sprijin pentru școli, spitale, sinistrați, copii insitucionalizați etc., înființarea de școli, cursuri, traininguri), consultanță de specialitate (ex. software pentru contabilitate, pentru printuri publicitare etc., expertiză în construcții, în nutriție etc.), Finanțări de proiecte, Burse de studiu sau de cercetare etc. **Acțiunile filantropice sunt și un mod prin care companiile pot intra pe o piață nouă.**

4. Voluntariatul în comunitate este un tip de inițiativă prin care **compania îi incurajează pe angajații săi să desfășoare acțiuni de voluntariat** în sprijinul comunității, al unui ONG sau al unei cauze. Voluntariatul angajaților este o formă clasică de CSR, ea servește însă obiectivelor de business și comunicării valorilor companiei. Voluntariatul se efectuează direct sau prin intermediul unor ONG-uri. De regulă, acțiunile de voluntariat completează alte programe sociale ale companiei. (Angajații implicați în acțiuni de voluntariat sunt degrevați temporar de anumite sarcini de rutină și sunt recompensați onorific.) Un program de voluntariat în comunitate este un vector de imagine pentru un brand și, totodată, **întărește spiritul de echipă al angajaților și loialitatea față de companie.** (Ex. Petrom e implicată în activități ecologice.)

5. **Practici de afaceri responsabile social** sunt inițiative prin care o companie **își îmbunătățește, în mod voluntar** modul de operare, în așa fel încât să contribuie la **binele general al comunității** și la **protejarea mediului**. Domeniile în care pot fi operate îmbunătățiri sunt multiple: 1. locația (clădiri ecologice, instalații economice, utilități ecologice etc.) 2. producția (securitatea muncii, tehnologii nepoluante, gestionarea deșeurilor, ambalaje reciclabile etc.) 3. produsele (diminuarea toxicității, inscripționarea onestă, diminuarea riscurilor de accidentare, adaptarea produselor pentru persoane cu dizabilități etc.) Consumatorii sunt ghidați în alegeri și de argumente subiective, dincolo de calitatea produsului sau de preț. (Promovarea unui stil de viață sănătos sau a nediscriminării vinde bine produsele firmei. Posibilitatea reciclării ambalajelor sau produselor ieșite din uz crește atractivitatea pentru consumator. )

Costurile și beneficiile asumării responsabilității sociale sunt vizibile pe termen lung. Sunt companii care resping costuri suplimentare de modernizare, dacă acestea nu sunt impuse de reglementările în vigoare sau de presiunea publică, în ideea de a face economii. Practica arată că acest tip de economisire a resurselor pe termen scurt, generează costuri mai mari care pe termen lung, mult mai mult decât ar fi presupus o atitudine proactivă în sensul integrării responsabilității sociale în cadrul corporației.

### **3.4. STRUCTURA INTERNĂ A IMAGINII PUBLICE**

Structura internă a imaginii publice poate fi descrisă în funcție de criterii de formă și conținut. În continuare detaliem, structura de centralitate a reprezentărilor sociale, structura pe indicatori relevanți și structura discursivă a imaginii publice.

#### **3.4.1. STRUCTURA DE CENTRALITATE**

Structura de centralitate a imaginii publice e relevantă în teoria reprezentărilor sociale, ai cărei reprezentanți principali sunt Serge Mocovici<sup>107</sup> și Jean-Claude Abric<sup>108</sup>.

Premisa de la care pornim este că imaginea publică este o reprezentare socială în sensul că reflectă conceptual realitatea, chiar și pentru noțiuni abstracte cum e substantivul: „organizație“. Imaginea publică a organizațiilor e o reprezentare pe care membrii societății o împărtășesc și la care se raportează în interacțiunile umane ca reper comun de cunoaștere, proces, definit ca funcție de ancorare. Ca orice reprezentare socială, IPO e formată din informații valorizate prin atribuirea lor cu sens și importanță, informații valorizate astfel pe baza unor repere culturale, reprezentate de credințe și valori, informații care odată valorizate determină opinii, atitudini, convingeri, care, la rândul lor, motivează și justifică comportamente. Ca formă de cunoaștere care reconstruiește și semnifică realitatea, reprezentările convenționalizează realitatea prin simplificare și sistematizare și astfel se creează noi realități cu care oamenii operează, proces, definit ca funcție de reificare. Reprezentările ghidează comportamentul indivizilor și oferă repere pentru confruntarea cu noi realități, deoarece transforma nefamiliarul în familiar. Importanța reprezentărilor sociale derivă din nevoia indivizilor de a stabili o ordine „negociabilă” a realității nemijlocite, de a convenționaliza obiectele, persoanele și evenimentele pentru a le putea fixa ulterior în memoria colectivă a grupului/societății de apartenență. Reprezentările nu au doar un rol practic, ele modelează relațiile sociale.

Criteriul de structurare al reprezentărilor sociale este centralitatea. Centralitatea e un termen din teoria sistemelor care desemnează proprietatea unui nod al unei rețele de a avea cele mai multe legături cu alte noduri, astfel acest nod se află în centrul sistemului definit. Este important numărul de conexiuni al nodului, dar și natura acestora: dacă relațiile nodului central cu restul sunt bidirecționale, sau doar ieșiri, respectiv, intrări. Structura imaginii publice poate fi descrisă conform criteriului centralității ca fiind compusă din nucleu și periferie.

## STRUCTURA REPRESENTĂRILOR SOCIALE IMAGINEA PUBLICĂ- REPRESENTARE SOCIALĂ



NUCLEUL (sau nodul central) - e constituit din trăsăturile esențiale care caracterizează un obiect social, care îl identifică și îl diferențiază de celelalte. Aceste trăsături sunt condiționate cultural, istoric, social, ideologic și contextual. Ele reflectă valorile fundamentale în virtutea cărora un obiect social există. Nucleul e coerent și rigid, în sensul în care setul de valori care definește obiectul social se înscrie într-o serie de elemente compatibile, relaționate după o logică strictă. În funcție de natura obiectului și finalitatea situației, nucleul poate accentua o dimensiune funcțională, reprezentând prioritizarea elementelor practice, importante pentru realizarea unei sarcini, sau o dimensiune normativă, reprezentând prioritizarea elementelor conceptuale, importante pentru definirea orientării socio-afective sau ideologice, după cum afirmă Jean-Claude Abric. Nucleul facilitează comunicarea dintre indivizi, oferindu-le o definiție comună a obiectelor. Nucleul dă semnificația întregii reprezentări sociale, ceea ce definește funcția generativă a reprezentărilor și organizează restul elementelor în jurul său, determinând și natura relațiilor cu acestea, ceea ce definește funcția organizatorică. Nucleul reprezintă partea cea mai stabilă a reprezentării. Acesta rezistă la schimbările contextuale, iar modificarea lui antrenează transformarea completă a reprezentării. (De ex. Nucleul imaginii publice a organizațiilor conține elementele identitare ale organizației: elementele de identificare, misiunea, viziunea, valorile fundamentale, filozofia, normele în virtutea cărora funcționează o organizație etc. Putem identifica elementele constitutive ale

nucleului în funcție de importanța conceptelor, frecvența acestora în discurs și după conectivitatea conceptelor, adică, după câte concepte derivate și câte asocieri conceptuale permit<sup>109</sup>.

PERIFERIA este un complement funcțional al nucleului, compus din elemente derivate ale nucleului, organizate în jurul lui și aflate în relație directă cu acesta. Elementele periferiei au funcția, valoarea și ponderea determinată de nucleu. Periferia reprezintă partea vie, suplă și flexibilă a reprezentării, care variază conținutul, în funcție de situațiile concrete, fără însă a afecta nucleul. Forma elementelor periferice este accesibilă, exprimată mai inteligibil, mai puțin abstract. Periferia explică elementele prezente în nucleu, le concretizează și le operaționalizează, de aceea se spune că elementele periferice fac tangibilă o reprezentare. Periferia e reprezentată, tot conform criteriului centralității, în zone de proximitate centripetă, față de nucleu. Zonele proxime concretizează semnificațiile din nucleu, le detaliază, le explică, iar zonele îndepărtate justifică și argumentează semnificațiile nucleului. Sistemul periferic este permisiv, el poate integra sau exclude elemente, în funcție de situația concretă. Această proprietate permite integrarea experiențelor noi și actualizarea reprezentărilor. Spre deosebire de nodul central, care se caracterizează printr-o anumită stabilitate, sistemul periferic este dinamic. Periferia permite adaptarea nucleului la un moment concret, la un context concret și personalizarea reprezentării pentru diverse situații și pentru diverse categorii de public. Funcțiile sistemului periferic sunt concretizarea, orientarea și protecția. Concretizarea se referă la exprimarea inteligibilă a reprezentării, îmbrăcarea ei în termeni concreți, imediat inteligibili și transmisibili. Prin concretizarea expresiei, reprezentarea poate fi personalizată, în funcție de situație, accentuând anumite trăsături relevante într-un anumit context. Astfel, de fapt periferia reprezentării este aceea care oferă repere de comportament pentru indivizi, le ghidează și le orientează acestora deciziile. Frecvent comportamentul este ghidat doar de semnificațiile periferice, fără a se mai face apel la nodul central, ceea ce se petrece astfel și doar pentru simplul motiv, că argumentele periferiei sunt formulate mai pe înțelesul tuturor. Funcția de orientare include adaptarea situațională a reprezentărilor. Cea mai importantă funcție a periferiei este protecția nucleului. Periferia, prin flexibilitatea ei, apără nucleul în situații critice și astfel îi permite să reziste la schimbări de mediu.

TRANSFORMAREA REPREZENTĂRILOR SOCIALE apare, de regulă, sub acțiunea unui stimul extern care determină modificarea zonelor periferice ale reprezentărilor. Afectarea profundă a nodului central poate duce la schimbarea identității obiectului social. Există o teorie care afirmă că orice reprezentare socială are și o zonă mută, reprezentată de concepții bine înrădăcinate și definitorii, dar despre care nu se vorbește deschis, din motive de neacceptanță socială sau de corectitudine politică. ZONA MUTĂ este o parte componentă a nucleului central, constituit însă din elemente contra-normative

care nu pot fi exprimate de către individ, fără a intra în contradicție cu normele grupului din care face parte. Nu pot fi exprimate spontan de subiecți în condiții normale din cauza „presiunilor sociale de ordin normativ care se exercită asupra individului”. Un exemplu sensibil ar fi chestiunea romilor. - În discursul public, subiecții asociază romii cu „nomazi, familie, muzică”, pe când, într-un context informal, care reduce considerabil presiunea normativă, în nucleul central al reprezentării despre romi, apare invariabil cuvântul „hoț”<sup>110</sup>.

DISTINCȚIA între informațiile conținute în nucleul, respectiv, în periferia unei reprezentări poate fi ilustrat elocvent pentru diverse tipuri de organizații.

1. Nucleul poate fi pus în evidență, dacă ne referim **la stat**, ca organizație. „Valorile sociale” vor fi diferite dacă vorbim despre monarhie sau republică. De asemenea, „condiționările istorice” pot fi ilustrate cu ajutorul formelor de stat: Monarhia poate fi absolutistă, constituțională sau parlamentară.
2. Valorile organizaționale, conținute în nucleu, pot fi relevate pentru activități cu utilitate socială, cum ar fi sănătatea sau învățământul, a căror misiune e, în linii generale, aceeași, în monarhie sau republică, în regim public sau privat.
3. Valorile asociate, conținute în sistemul periferic, pot fi puse în evidență în orice branșă, dar, fiindcă ne e la îndemână, o să exemplificăm pentru învățământ. O instituție de învățământ superior conține obligatoriu în nucleu afirmarea misiunii: educative, iar, la nivelul concret al periferiei se afirmă ce direcții de studii oferă, ce cicluri școlarizează și ce calificări vor avea absolvenții. Valorile asociate cu care poate fi îmbogățit sistemul periferic s-ar putea referi la introducerea unor noi specializări, sau a unor noi calificări.
4. Flexibilitatea sistemului periferic se regăsește în nenumărate exemple, vom spune doar că multe organizații și-au îmbogățit sistemul periferic al auto-imaginii prin angajarea în acțiuni de responsabilitate socială.
5. Adaptarea imaginii publice la contexte politice e evidentă în cazul instituțiilor publice: poliția, armata. Misiunea acestora nu s-a schimbat după 1989, dar s-a schimbat filosofia lor. Același lucru se poate spune și despre misunea multor organizații, care nu s-a schimbat prin privatizarea lor, dar s-a schimbat filosofia, după care se ghidează.
6. Adaptarea imaginii publice la contexte actuale poate fi observată în tendința generală a organizațiilor de a-și orienta activitatea către public, astfel marketingul modern pune accentul pe client în toate activitățile economice și comerciale, diferit de economia tradițională, guvernată exclusiv după legile cererii și ofertei. În mod similar poate fi interpretată și centrarea pe elev/student a învățământului actual.
7. Eliminarea conținutului anacronic dintr-o reprezentare se realizează, de regulă, organic. Organizațiile nu își redefinesc misiunea, ele oferă în continuare garanția calității, dar prezintă lucrurile adaptându-le la context. De ex. fabricanții de automobile nu mai fac acum reclamă la motoare puternice, ci la cele ecologice, ceea ce nu înseamnă și că au încetat să le producă, dar, pe lângă

acestea, au introdus în producție mașini electrice sau hibride. O întreagă gamă de branduri, cu produse destinate femeilor a schimbat radical tonul în publicitate, astfel reclamele la mâncare sau la electrocasnice nu mai afișează clișeul femeii gospodine, ci pe cel al femeii independente. 8. Schimbările de imagine pot fi radicale, cu afectarea profundă a nucleului reprezentării. Rebrandingul nu este un fenomen nou: Numele unor firme s-a schimbat prin cumpărare sau fuziune, dar s-a păstrat profilul de activitate. De ex. Connex a devenit Vodafone, Mercador a devenit OLX, dar ele fac același lucru. Altele au păstrat numele și au schimbat profilul. De ex. BMW făcea avioane, Renault făcea tancuri, Coca Cola și Muesli erau medicamente, la origine. Nici partidele politice nu sunt scutite de rebranduire: FSN a devenit PSD ș.a. Nici măcar țările: Birmania a devenit Myanmar, Fostele colonii din Africa, Asia sau America și-au luat nume noi, odată ce și-au cucerit independența. În situațiile enumerate organizația mai e recognoscibilă prin ceva. Dar uneori nu mai rămâne decât adresa și, parțial, clădirile: Fosta uzină „23 August“ se cheamă azi „Faur“ și nu mai are producție, ci doar spații de închiriat. Salina de la Turda a devenit parc tematic, acolo nu se mai extrage sare. Sau un alt exemplu, de trist augur: Fosta fabrică „Pionierul“ devenise „Clubul Colectiv“. Dacă identitatea organizației nu se mai păstrează, mai putem vorbi în aceste situații despre aceeași imagine publică?

### 3.4.2. SISTEMUL INDICATORILOR

Imaginea publică poate fi analizată în funcție de trăsăturile de personalitate relevante ale actorului social, trăsături, care odată identificate și definite sunt numite indicatori de imagine. Metoda este teoretizată în **Analiza imaginii organizațiilor de Bogdan Halic și Ion Chiciudean<sup>11</sup>**, și a fost aplicată de Bogdan Halic în imagologie istorică. Metoda indicatorilor de imagine este o varietate a analizei de conținut, practică de statistică. Analiza de conținut studiază ocurența unor termeni într-un corpus de texte. Metoda are aplicabilitate îndeobște în analiza imaginii liderilor și a organizațiilor politice pentru identificarea relațiilor de putere și a tendințelor politicii globale. Analiza definește indicatori relevanți pentru un actor public, indicatori pe care îi descompune în subindicatori. Abia la nivelul subindicatorilor există corespondență în informațiile din textele de studiu. Datele corespunzătoare subindicatorilor sunt inventariate, ponderate cu importanța sursei și corelate intern și extern, în funcție de scopul cercetării. De ex. pentru un președinte de stat indicatorii de imagine relevanți vizează dimensiunea politică, socială, profesională și umană și se referă la asumarea funcției, recunoașterea publică, competența profesională și integritatea morală. Ilustrativ spunem că subindicatorii dimensiunii umane includ următoarele aspecte: familist, patriot,

onest, hotărât, empatic, flexibil (nu și asertiv). Datele colectate pot evidenția prin comparație distanța dintre imagini, de ex. președinte desirabil vs. președinte ideal sau imagine monitorizată vs. imagine reală. Imaginile obținute pot fi grupate în funcție de surse. Astfel rezultă: 1. Imaginea barometru - care are ca sursă sondajele de opinie privind încrederea publică, manifestată față de actorul social analizat, personalitate sau organizație; 2. Imaginea document - care are ca sursă documentele oficiale, legi decrete, ordonanțe etc.; 3. Imaginea putere - care are ca surse declarațiile publice ale reprezentanților puterii. 4. Imaginea extraputere - care are ca sursă declarațiile publice ale reprezentanților opoziției, dar și alte surse independente; 5. Imaginea mass-media - care are ca surse articole de presă: informative și formatoare de opinie; 6. Imaginea liderilor de opinie - care are ca sursă declarațiile unor influenceri din viața publică. Din sinteza acestor imagini parțiale rezultă imaginea globală. Pentru că nu întotdeauna sunt aspetate toate dimensiunile sau pentru că se consideră că studiul unor dimensiuni nu merită atenția, există și o metodă prescurtată de analiză a indicatorilor, care definește termenul: imaginea rezultantă, compusă din intersecția a 3 componente: 1. Imaginea indusă - a cărei sursă e chiar actorul social, 2. Imaginea difuzată - a cărei sursă sunt ceilalți actori publici și 3. Imaginea reflectată - a cărei sursă este receptarea grupului țintă. (Ceea ce în alte paradigme se numește: auto-imagine, imagine alogenă și imagine receptată.) Metoda prezintă avantajele statisticii, poate prelucra imense cantități de date și poate oferi rezultate măsurabile. Limitele metodei constau în mecanicismul ei și în terminologia stufoasă.

### **3.4.3. STRUCTURA DISCURSIVĂ**

Structura discursivă a imaginii publice poate fi pusă în evidență, considerând imaginea ca mesaj complex. Pornind de la observația că imaginea publică a unui actor social se construiește mai ales cu vorbe, (și analogia cu titlul lui Austin: „Cum să faci lucruri cu vorbe“ nu e chiar întâmplătoare!) putem analiza imaginea publică din perspectiva teoriilor comunicării. Astfel putem vorbi despre conținutul și forma imaginii publice, despre emițătorul și receptorul acesteia, despre cod, canal și mijloace de difuzare, despre procesul de comunicare, despre înțelegere și feedback. Nu am face altceva decât să înlocuim enunțul verbal cu imaginea publică atunci când vorbim despre mesaj și teoriile comunicării sunt perfect aplicabile. În ce măsură acest exercițiu intelectual poate avea și utilitate în practica imaginii publice se poate constata în toate demersurile de promovare ale unui actor public.



## STRUCTURA DISCURSIVĂ A IMAGINII PUBLICE



*Orientarea discursului spre identitate sau spre imagine?*

Modelul secvențial consideră că orice imagine publică a unui actor social poate fi redusă la o structură de bază, care se desfășoară, invariabil, prin succesiunea a patru secvențe discursive, care sunt: **PREZENTAREA, APELUL, GARANȚIA ȘI ANGAJAMENTUL**. 1. Mai întâi, oricine se prezintă, se identifică și se definește, spune cine e și arată, după caz, cât e de mare, de puternic, de rapid, de deștept, de erudit, de isteț, de abil, de iscusit, de frumos, de talentat, cu alte cuvinte, își etalează tocmai acele calități, care, corepunzător viziunii și intenției sale de afaceri, l-ar face un interlocutor demn de luat în seamă. 2. Urmează apelul, conceput să atragă atenția publicului, în care orice actor social transmite, sub formă sau alta mesajul: „Asculta-mă! Sunt interesant pentru tine!“ Autorul declară cumva că el este sau are soluția pentru problemele sau nevoile celui alt. 3. Afirmarea capacității de a fi util celui alt trebuie întărită de garanții, ca să fie credibilă. Garanțiile sunt exprimate, de regulă, sub formă de competențe, după caz: abilități meșteșugărești, talente artistice, portofoliu de lucrări, diplome de studii, proiecte încheiate, prestații de succes, capital, infrastructură, logistică, resursele materiale, financiare, umane existente și disponibile etc., cu alte cuvinte, ofertantul își etalează tocmai acele dovezi, care îi cresc șansele de a fi selectat ca partener de afaceri, mai ales, dacă în mediul respectiv există și alți candidați concurenți. Garanția competenței e la fel de importantă la angajarea unui meseriaș ca și la contractarea unor construcții de amploare, doar că la altă scară. (La fel de improbabil ar fi să angajezi un lăutar pe care nu l-ai auzit niciodată cântând, sau o firmă de construcții care are sediul

într-un apartament. Dar realitatea e că nu rareori se întâmplă contrariul, fie din naivitate sau, mai grav, din interes.) 4. Abia, în final, se exprimă promisiunea calității prestației. Potențialul partener, client sau beneficiar, este asigurat că va fi mulțumit de produsele sau serviciile obținute. Angajamentul e premisa pentru selectarea partenerului și pentru încheierea unui contract în termeni reciproc avantajoși. Se presupune că un contractor nu va încheia o înțelegere cu cineva care propune o ofertă mai proastă decât concurența sau cu cineva cu reputația pătată. Asemănător se pune problema și în cazul anunțurilor de angajare și al licitațiilor pe baza unor caiete de sarcini, la altă scară, firește, doar că în această situație, candidatul trebuie să dovedească că îndeplinește condițiile formulate în cererea de ofertă. Așadar structura discursivă a imaginii publice e identică pentru orice entitate socială, de la un individ anomin la o organizație multinațională. Discursul imaginii publice poate fi centrat pe fapte sau pe vorbe, pe valori sau pe idei sociale. De regulă un discurs identitar, onest și echilibrat e dovada că unui actor social îi merge din plin, că e stăpân pe situație și că are forță de acțiune, în schimb un discurs nespecific, speculativ și sforăitor (demagogic) apare atunci când cineva nu prea are cu ce se lăuda și atunci vorbește, despre idealuri înalte, desirabile social în general, evitând stilistic referirile la sine.

Discursul imaginii publice reflectă, la nivel observabil, o structură conceptuală, care poate fi sintetizată în patru termeni care încep cu „I”: **Identitate, Interes, Intenție și Inițiativă**. 1. Identitatea se referă, în acest caz, deopotrivă, la personalitatea și la reputația actorului în cauză. Evident că orice individ rațional își va configura strategiile de interacțiune pornind, în egală măsură, de la ce e în stare să facă, dar și în funcție de imaginea despre sine presupusă în mintea celui alt. Luarea în calcul a unor procedee ilicite, ca minciuna sau disimularea, depinde de notorietatea actorului social, de cât de bine îi e cunoscut partenerului de dialog. 2. Interesul se referă aici la motivația acțiunii și la obiectivele propuse, altfel spus, oricine trebuie să urmărească un scop, care să merite efortul de a-și regiza imaginea publică. 3. Interesul oricărui actor public este de a influența audiența, iar intenția sa e de a obține o transformare a celui alt, după caz formare sau schimbare de opinii, atitudini, convingeri sau comportamente. Materializarea intenției presupune reflecție și planificare. 4. Inițiativa se referă la decizia de a angaja dialogul în vederea impunerii în spațiul public a imaginii dorite, cu ponderea ei inevitabilă de orgoliu, empatie și asertivitate.

Finalitatea imaginii publice este, fără îndoială, succesul social. Structura acțională declanșată de mesajul de încredere al imaginii publice se suprapune, în mare măsură, cu efectul publicității, sintetizat de formula „AIDA”, care e acronimul pentru: **Atenție, Interes, Dorință Acțiune** (din engleză: *aware, interest, desire, action* mai rar întâlnit și ca: Atenție, Interes, Decizie, Achiziție.) AIDA este un principiu din marketing care descrie sintetic etapele parcurse de

un subiect al publicului țintă de la stadiul de contact întâmplător la cel de cumpărător (Customer Journey). 1. A atrage atenția înseamnă, de obicei, ca cineva să conștientizeze prezența noastră. O putem face cu politețe, surprinzător sau insistent. Evident că oricine are interes să vândă sau să se vândă nu va dori să irite cu prezența sa, dar uneori, în dorința, de a fi băgați în seamă cu orice preț, unii exagerează și efectul e cel opus. Recomandată este personalizarea abordării sau, cu alte cuvinte, adoptarea "pozei" potrivite, în funcție de publicul țintă. Odată obținută atenția publicului, aceasta trebuie menținută. 2. Interesul poate fi stârnit în mod constructiv printr-o tehnică de marketing numită CAB - acronimul pentru: caracteristici, beneficii, avantaje. Tehnica amintită e menită, mai degrabă, să convingă decât să seducă, dacă ne raportăm la principiile ei. a.) Caracteristicile produsului sunt tangibile, rezultate din modul de fabricație. Caracteristicile sunt neutre, ele capătă semnificație, în funcție de nevoile clientului. b.) Avantajele derivă din caracteristicile produsului. Avantajele sunt relevate prin comparație, fie cu produse similare, fie cu starea anterioară utilizării produsului. c.) Beneficiile personalizează avantajele pentru un anumit client. Conștientizarea beneficiilor generează achiziția<sup>112</sup>. O altă tehnică face apel la un stil memorabil de prezentare a ofertei, care recomandă fraze puternice, exprimare prietenoasă, destinsă și concisă; eventual amuzantă. 3. Decizia apare ca urmare a dorinței de a avea un produs. Tehnicile de a genera dorința de achiziție includ prezentarea modului de utilizare ca intuitiv, evocarea multifuncționalității, sugerarea ajustării, customizării, a personalizării produsului sau ofertei, în funcție de nevoile particulare ale clientului. Decizia poate fi influențată de demonstrații practice, degustări, probe, test drive, posibilitatea de retur etc. 4. Achiziția presupune interacțiunea de vânzare-cumpărare, abia în această fază se înregistrează profit. Achiziția poate fi stimulată de oferte speciale, reduceri, bonusuri, extraopțiuni, extragarantie. O altă tehnică convingătoare sunt testimonialele. Uneori demersurile publicitare nu vizează neapărat achiziția, ci doar sensibilizarea publicului țintă, crearea unei dispoziții permissive pentru o ofertă viitoare.

\*\*\*

Efectele scontate ale imaginii publice și sugerarea câtorva tehnici verificate (în comerț) pot stârni interesul pentru a ne apleca mai cu atenție asupra modului cum „se fabrică” imaginea în mod profesionist. Analiza imaginii poate fi utilă pentru a ști ce parametri trebuie variați și cum pentru un impact eficient. Capitalul de imagine al unui actor social este, cum am mai spus în introducerea analizei, cel puțin la fel de important ca oferta sa socială.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. ABRIC, Jean-Claude, *Reprezentările sociale: aspecte teoretice*. În: A. NECULAU (coord.). *Reprezentările sociale. Psihologia câmpului social*. Iași: Polirom, 1997.
2. BADEA, Elena, *Inteligența Organizațională: alinierea nevoilor informaționale ale companiei cu obiectivele ei strategice*, 2013, <https://revistacariere.ro>.
3. BRĂȚIANU, Constantin, *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova, 2002.
4. CURELARU, Mihai, *Reprezentări sociale*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2005.
5. DALOTĂ, Marius Dan, *Strategii și politici antreprenoriale*, Editura Prouniversitaria, București, 2013.
6. DAVID, George, *Relații publice*, Editura Oscar Print, București, 2002.
7. DRUCKER, Peter, Editura *Managementul strategic*, Editura Teora, București, 2001.
8. HALIC, Bogdan, CHICIUDEAN, Ion, *Analiza imaginii organizațiilor*, Comunicare.ro, 2004.
9. HOFSTEDE, Geert, MINKOV, Michael, HOFSTEDE, Gert Jan, *Culturi și organizații. Softul mental*, Humanitas, 2011 (original: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1993).
10. KOTLER, Philip, LEE, Nancy, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, New Jersey, USA, 2005.
11. MIÈGE, Bernard, *Societatea cucerită de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2000.
12. MOLDOVEAN, George, *Analiză organizațională*, Editura Economică, București, 1998.
13. MOSCOVICI, Serge, *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei* (1961), Editura Polirom, Iași, 1997.
14. NEAGU, Ofelia, *Imaginea - capital valoros pentru organizații. Construcția imaginii*, (nn. fără diacritice în original) 2007, <https://www.civic.md/util/365-imaginea-capital-valoros-pentru-organizatii-construcția-imaginii.html>.
15. OLINS, Wally, *Manual de brand*, Editura Vellant, București, 2009, Ediția a II-a, (Ed.1:2008).
16. POPESCU, Maria, *Structura reprezentării sociale*, în „*Psihologie. Pedagogie Specială. Asistență Socială*”, 43(2), Chișinău, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", 2016, <https://ibn.idsi.md>.



## CAPITOLUL 4

### PROIECTAREA IMAGINII PUBLICE

Imaginea publică este pentru o organizație un capital la fel de valoros ca orice alt tip de resurse mobilizate în îndeplinirea misiunii. Importanța acestei resurse simbolice se conturează tot mai clar în societatea contemporană din cel puțin două motive: unul ar fi că într-un mediu de afaceri globalizat concurența e acerbă, iar pentru a se impune, nu e suficient ca o organizație să aibă un produs competitiv, ea trebuie să știe și cum să-și „vândă marfa”; iar cel de al doilea ar fi că într-o societate a comunicării, în care circulația informației e practic instantă și incontrollabilă, orice afirmație e verificabilă. Iată ce motivează, mai mult decât oricând, preocupările unei organizații de a-și promova imaginea, o imagine favorabilă și, în același timp, credibilă. Contextul justifică conturarea unui domeniu organizațional distinct, specializat în gestionarea imaginii publice, precum și apariția în cadrul organizațiilor a unor structuri profesionalizate cu atribuții centrate pe un alt tip de promovare decât publicitatea. Ne vom concentra în acest capitol asupra modului profesionist de creare și promovare a imaginii publice a organizațiilor prin activitatea de relații publice și din această perspectivă vom descrie „procesul de fabricație” al imaginii publice care are loc la nivelul unei organizații. Obiectivele propuse sunt: 1. Identificarea și delimitarea competențelor de relații publice, referitoare la crearea imaginii organizației; 2. Descrierea activităților de relații publice care vizează imaginea organizației și 3. Evaluarea imaginii organizației din perspectiva activităților de relații publice. Precizăm că în continuare vom examina imaginea publică emisă de organizație, mai ales, din perspectivă comunicativă și că vom selecta din vastul domeniu de activitate al relațiilor publice doar acele aspecte relevante pentru crearea și gestionarea imaginii publice a organizațiilor.

#### 4.1. RELAȚIILE PUBLICE

**Public Relations** (tradus pe românește: Relații Publice) denumește generic activitatea de creare și gestionare a imaginii publice sau, altfel spus, de administrare a reprezentărilor sociale. Specialiștii în Relații Publice, numiți curent „relaționiști” sau „PR-iști”, gestionează imaginea publică a unui actor

social, fie acesta persoană publică, organizație, sau stat, astfel încât să legitimeze existența și evoluția acestuia în spațiul public. În acest sens, Relațiile Publice pot fi definite ca o *tehnologie de legitimare*, specifică societății contemporane, aflată în stadiul post-industrial, după unii teoreticieni. Specialiștii în domeniu lucrează atât la *imaginea internă*, asimilată frecvent „culturii organizaționale“, cât și la *imaginea externă* a organizației, mai exact, la reprezentarea acesteia în opinia publică. Iată de ce Relațiile Publice au fost definite și ca management al reprezentărilor sociale.

Activitatea de relații publice constă în utilizarea de strategii și tehnici comunicaționale în scopul cultivării unei atitudini favorabile față de organizație în rândul publicului intern și extern al acesteia. (vezi secțiunea: „Relațiile publice“ din cap.2 „Pragmatica organizației“) Comunicarea este un instrument pentru realizarea funcțiilor managementului care sunt: Planificarea, Organizarea, Implementarea, Coordonarea și Controlul<sup>13</sup>. Considerăm relevant să delimităm relațiile publice față de comunicarea organizațională și de comunicarea managerială. Comunicarea organizațională reprezintă comunicarea în rețea din interiorul organizației, numită uneori și comunicare internă, cu aspectele sale formal și informal, orientată ascendent, descendent sau orizontal, iar comunicarea managerială e un instrument de interacțiune la dispoziția managerului, în vederea îndeplinirii funcțiilor și rolurilor sale, prin urmare, o *componentă de bază a funcției manageriale de coordonare*. Comunicarea instituțională desemnează interacțiunile discursive ale organizației cu partenerii săi externi de dialog social.

**Abilitarea de comunicare** face distincția dintre gestionarea decizională a comunicării într-o organizație și gestionarea ei profesională. Managerul este abilitat prin status (poziția de conducere în ierarhia organizației) pentru comunicare iar specialistul în comunicare și relații publice este abilitat profesional. Atribuțiile celor două funcții sunt clar delimitate, precum și palierul de activitate: specialistul în comunicare poate consilia palierul managerial în gestionarea comunicării (ceea ce este și recomandabil), dar nu în luarea deciziilor. Specialiștii relații pot beneficia de mandat din partea conducerii de a dialoga cu publicul intern și extern în numele acesteia sau pot reprezenta instituția în calitate de purtător de cuvânt. În organizațiile complexe, existența unor structuri de comunicare profesionalizate se justifică prin performanțele organizației. Din această distincție rezultă și diferența de responsabilități dintre cele două entități autorizate de a comunica. Specialistul în relații publice e responsabil de imaginea publică și de reputația instituției pe plan comunicațional. Pe plan decizional, însă, răspunderea revine în întregime conducerii organizației. Activitatea de relații publice, ca domeniu profesional se restrânge la sarcini și obiective de natură comunicațională.

**Atribuțiile relațiilor publice** pot fi definite, așadar, în sfera comunicării și includ: Promovarea etică a imaginii publice a organizației; Legitimarea discursivă a existenței și evoluției actorului social; Intermedierea între organizație și categoriile de public ale acesteia. Fișa postului conține și alte activități: Informarea, studii de piață, elaborarea planului de comunicare, consilierea și avertizarea managerilor, organizarea de evenimente, elaborarea unor produse de relații publice, comunicarea proactivă etc. Relațiile publice sprijină activitatea managerială (dar decizia rămâne la latitudinea angajatorului). Relațiile publice își aduc o contribuție specializată la succesul organizației. *Tendențele actuale ale relațiilor publice relevă, pe de o parte, orientarea către marketing, deși relațiile publice nu includ publicitatea și pe de alta, implicarea în politicile firmei, mai ales în contextul unui management participativ. Astfel, implicarea în politici corporative se observă pregnant în noua abordare sistemică a comunicării publice, pe care o întâlnim în teoria recentă sub numele de Comunicare integrată, Comunicare corporativă sau Comunicare strategică. Implicarea în politici comunitare se observă în proiectele de responsabilitate socială corporatistă (RSC). Implicarea în politici publice poate fi ilustrată de acțiunile de lobby. Organizațiile se pot implica activ în susținerea unor cauze sociale sau, la rândul lor, pot fi sprijinite în demersurile pe care le inițiază*<sup>114</sup>.

Principiile activității de relații publice sunt consemnate la nivel european în Codul de la Atena din 1965 al CERP (Confederația Europeană a RP). Consiliul German pentru RP (DPRG Deutscher Rat für Public Relations) a elaborat în 1991 un **angajament în 7 puncte** pentru membrii săi, care este poate cea mai elocventă formulare a principiilor breslei. Le redăm în continuare ca mostră de sinteză: „1. Prin munca mea servesc interesului public. Sunt conștient de faptul că nu pot să induc în eroare publicul sau să-i influențez comportamentul în mod negativ. Trebuie să fiu sincer și cinstit. 2. Prin munca mea servesc interesele celui care m-a angajat. Sunt dedicat muncii mele cu responsabilitate și urmăresc interesul lui ca și cum ar fi propriul meu interes. 3. Prin ceea ce fac sunt legat de o organizație căreia îi sunt loial. Cunosc și îmi însușesc politica și cultura organizațională pe care o reprezint, atât timp cât acestea sunt în concordanță cu demnitatea umană, cu respectarea drepturilor fundamentale ale omului și cu legislația în vigoare. 4. Dacă organizația pentru care lucrez încalcă demnitatea umană și drepturile fundamentale în comunicare, voi face tot ce îmi stă în putință pentru a îndrepta greșelile și a corecta comportamentul comunicațional. 5. În mod conștient și intenționat voi fi sincer, transparent și clar cu jurnaliștii și cu alte medii de comunicare cu publicul. Nu le voi oferi acestora nici un fel de recompensă materială sau financiară. 6. Voi respecta libertatea și independența interlocutorilor mei. În acest sens nu voi apela la nici o formă de constrângere sau coerciție asupra lor. 7. Cred că relațiile publice reprezintă o modalitate de a genera încredere publică, de a armoniza diferite interese și de a corecta anumite comportamente. Astfel, nu voi face nimic pentru a dăuna credibilității și reputației profesiei mele.”<sup>115</sup>



Activitățile de relații publice pentru promovarea imaginii organizației cuprind: Programe de relații publice, Campanii de relații publice, Campanii de informare, Evenimente. „*Construirea reputației presupune timp, resurse, efort, concept, viziune ... și șansă*”<sup>116</sup>. Demersurile depind de amploarea obiectivelor, de durata și de costurile lor. **1. PROGRAMUL DE RELAȚII PUBLICE** e cel mai amplu demers, are un caracter continuu și presupune coabitarea cu mai multe campanii simultan, cu acțiuni care au chiar cu obiective diferite. Nu divergente, dar diferite. Un program are, de regulă, obiective ambițioase, precum schimbarea comportamentelor. **2. CAMPANIILE DE RELAȚII PUBLICE** au, de regulă, obiective de imagine. Firesc ar trebui să debuteze printr-o campanie de informare, urmată de o cercetare sociologică. Se spune în teorie că o campanie de relații publice ar avea ca scop schimbarea comportamentelor, dar în fapt, de regulă, ea schimbă doar percepții, nici măcar atitudini. **3. CAMPANIILE DE INFORMARE** publică au, de regulă, un obiectiv clar. Ele sunt desfășurate pe termen scurt și se realizează prin intermediul mass-media. Ambele tipuri de campanii pot fi incluse în categoria campaniilor de promovare. În terminologia externă domeniului de RP se folosesc termenii „program de comunicare” și „campanie de comunicare” pentru a desemna de fapt, acțiuni de RP. **4. EVENIMENTUL DE RELAȚII PUBLICE** se situează la polul opus față de program. Are o perioadă bine determinată, relativ scurtă și vizează un public clar, de regulă, reprezentanții mass-media sau liderii comunității, lideri de opinie, influenceri etc. Așadar organizarea unui eveniment se referă la o manifestare punctuală care se adresează unui public dedicat. În practica activităților de relații publice se înregistrează o tendință nu tocmai laudabilă: se organizează eveniment de relații publice (să zicem, o conferință de presă), se confundă cu o campanie și se afirmă că s-a derulat program, apoi lipsa rezultatelor e pusă pe seama penuriei de fonduri, a crizei de timp sau de resurse, ori se dă vina pe vicii de context<sup>117</sup>.

Documentele instituționale care reflectă activitatea structurilor de relații publice sunt strategia de comunicare și planul de comunicare. **1. STRATEGIA DE COMUNICARE** traduce politica organizației în termeni de comunicare, se realizează pentru 3-5 ani și definește: *imaginea* dorită de organizație și mesajul general, principalele axe de efort și ierarhizarea lor, tehnicile media (programe campanii etc.) și coordonarea interdepartamentală. Strategia de comunicare poate fi concepută distinct ca *strategie de comunicare instituțională* (cu publicurile externe) și *strategie de comunicare internă (cu angajații)*, dar ele sunt complementare. **2. PLANUL DE COMUNICARE** este un document elaborat de către departamentul de comunicare din cadrul organizației pentru un an și conține recomandări pentru următorii doi ani. Planul conține: totalitatea acțiunilor planificate; responsabilii, calendarul; bugetul; sprijinul interdepartamental (logistic)<sup>118</sup>.

## PROIECTAREA IMAGINII PUBLICE

Construcția imaginii este un demers ambițios care începe, firește, ca orice proiect, cu o etapă preliminară de gândire, care să clarifice și să structureze ideile, ca bază a procesului de planificare. (La finalul acestei faze ar trebui să fim în stare să exprimăm concis ce vrem să facem, unde suntem și unde vrem să ajungem.) Planificarea trasează direcțiile principale de acțiune, corelând competențele cu resursele în scopul realizării obiectivelor propuse, astfel încât faza de execuție să se concentreze pe punerea în operă a unui plan și pe eventuala lui ajustare, în funcție de modificarea parametrilor inițiali. O gândire corectă economisește timp, bani și nervi<sup>119</sup>. Pașii enunțați țin de proiectare.

**Premisele** construcției discursive a imaginii publice sunt: 1. Imaginea publică reflectă comportamentul și comunicarea organizației. 2. Între imaginea formată (în opinia publică) și imaginea dorită (de organizație) există întodeauna o diferență. 3. Obiectivul identitar al organizației este coroborarea între comportamentul ei și modul în care comunică instituțional. 4. Obiectivul discursiv al organizației este minimizarea distanței dintre imaginea formată și imaginea dorită în direcția imaginii dorite. 5. Minimizarea distanței dintre imaginea formată și imaginea dorită se realizează prin activitatea de relații publice. 6. Activitatea de relații publice vizează *crearea vizibilității și generarea credibilității* prin strategii și tehnici de comunicare.

## SURSELE IMAGINII PUBLICE

### COMPORTAMENTUL ȘI COMUNICAREA ACTORULUI SOCIAL

		COMUNICAREA	
		profesionistă	neprofesionistă
COMPORTAMENTUL	desirabil	COERENȚĂ CREDIBILITATE SUCCES	INCOERENȚĂ DECREABILIZARE
	indesirabil	MANIPULARE PRECRIZĂ	CRIZĂ

Efectele **neconcordanței dintre comportamentul și comunicarea organizației** asupra imaginii publice pot fi vizualizate printr-o matrice de tip Johari, care descrie sintetic cele patru situații posibile. Astfel 1. Un comportament desirabil și o comunicare bună definesc o imagine coerentă,

inspiră credibilitate și asigură succesul social. 2. Un comportament indezirabil și o comunicare bună definesc o imagine fictivă, construită pe minciună. Dacă o organizație e într-o situație falimentară și totuși structurile de comunicare lucrează profesional, aceasta mai poate menține pe termen scurt încrederea publicurilor sale, stadiu care poate fi definit ca precriză. 3. Un comportament desirabil și o comunicare neprofesională produc o imagine incoerentă care conduce invariabil la erodarea credibilității. 4. Un comportament indezirabil și o comunicare neprofesională conduc rapid la eșecul social. Atunci organizația se află într-un stadiu disfuncțional care pune în pericol chiar existența ei, ceea ce poate fi definit drept criză.

Iată de ce limitele construcției discursive a imaginii publice sunt cel puțin la fel de importante ca mizele ei. Importanța mizelor discursive ale imaginii publice legitimează implicarea palierului decizional în gestionarea comunicării imaginii, cu alte cuvinte, discursul imaginii publice a organizațiilor nu e doar o sarcină departamentală, care poate fi rezolvată integral de structura sau de specialiștii de relații publice. Construcția discursivă a imaginii publice necesită acțiunea coordonată a tuturor componentelor instituționale și mobilizarea tuturor resurselor disponibile, iar realizarea unui demers coroborat e posibilă doar prin decizie la vârf. Fără a exagera importanța relațiilor publice, ne putem imagina că, fără resurse, această structură va face doar planuri pe hârtie. Plasarea coordonării procesului de construcție discursivă a imaginii publice la nivel decizional justifică conceptele actuale de comunicare integrată și comunicare strategică. În acest sens putem vorbi despre planificarea strategică a imaginii publice.

Crearea imaginii publice presupune un amplu și temeinic demers de planificare. PLANIFICAREA judicioasă oferă o serie de **avantaje**, dintre care le enumerăm pe cele mai importante: 1. Controlul asupra întregului proces; 2. Viziunea asupra rezultatului. 3. Eficientizarea acțiunilor; 4. Programarea activităților. 5 Minimizarea riscurilor. Dacă există o privire de ansamblu în care sunt vizibile toate componentele și relațiile dintre ele, devine mai ușoară sarcina de a stabili resursele necesare fiecărei operațiuni și coordonarea lor, ordinea priorităților și normarea muncii. O viziune de ansamblu permite nu numai alocarea judicioasă a resurselor ci și programarea realizabilă a activităților, pentru a se evita criza de timp sau suplimentarea bugetului. O planificare inteligentă va economisi și timp și bani. Întotdeauna în planificare trebuie definite starea de plecare și starea finală. Odată definite clar obiectivele poate fi justificată o cerere de fonduri, care la o primă privire, ar părea exorbitantă. O analiză temeinică a scenariilor posibile și selectarea variantei optime reduce incertitudinea și crește flexibilitatea în situații neprevăzute<sup>120</sup>. Reperete procesului de planificare a activităților de relații publice îl constituie răspunsurile la **5 întrebări** fundamentale: 1. Ce dorim să obținem? 2. Cui dorim să ne

adresăm? 3. Ce dorim să spunem? 4. Cum să ne adresăm? 5. Cum știm că am procedat corect? Răspunzând pe rând la acestea, vom defini cu claritate obiectivele, publicul țintă, mesajele, tehnicile de comunicare și procedurile de evaluare<sup>121</sup>. Premisele procesului de planificare sunt, în egală măsură, **informarea și strategia**. Informarea se referă la cercetarea atentă a tuturor aspectelor legate de sarcina de lucru, la observație urmată de analiză. O documentare temeinică a unei idei poate ocupa până la 80% din timpul alocat planificării. Strategia urmează a fi stabilită abia după ce s-a încheiat etapa de analiză a datelor culese pe teren și înseamnă folosirea datelor documentării pentru a identifica principiile directoare și direcția principală a programului care urmează să fie implementat. Din cele două premise rezultă direcțiile de dezvoltare ale planului la nivel tactic, în care se regăsesc toate operațiunile concrete. Doar acest nivel permite evaluarea în termeni măsurabili. (Dacă revenim la cele cinci întrebări fundamentale, putem observa că doar una singură se referă la lucruri palpabile, cea prin care se definesc procedurile și tehnicile de acțiune, restul întrebărilor țin de concepție). Urmărind acest algoritm al planificării putem avansa concluzia că o cercetare și o analiză corectă face ca un program să se scrie aproape de la sine. Premisele corecte fac un program să fie realizabil<sup>122</sup>. **Dificultățile procesului** de planificare constau, în principal, în lipsa de informații și în lipsa de resurse. Pentru lipsa de informații pot exista cauze inerente și cauze intenționate. Cauzele obiective derivă din dinamica situației. Datele problemei se schimbă între timp, de la faza de planificare la cea de execuție, iar actualizarea programului este ignorată fie din lipsă de timp, fie de resurse. Cauzele subiective sunt sincope de comunicare, care fac aluzie la practicile indezirabile de confidențialitate prost înțeleasă, numite peiorativ secretomanie. Lipsa de resurse e inevitabilă și apare mai acut cu cât un program e mai complex. Întotdeauna se dovedește că resursele sunt prea puține! Ba nu-s oameni, ba nu-s bani, ba nu e timp, ba nu e tehnică sau logistica e indisponibilă. Prin urmare, întotdeauna planul inițial va suferi modificări, în sensul de suprimare a detaliilor<sup>123</sup>. Orice plan ajunge să fie reanalizat și „curățat“. Soluția curentă de surmontare a acestor neajunsuri este defalcarea unui program amplu pe subprograme care pot fi gestionate<sup>124</sup>. **Utilitatea planificării** poate fi apreciată mai cu seamă în două situații: 1. În caz de neprevăzut se modifică parametrii tactici (execuția), dar strategia (conceptul) se păstrează (și se menține nealterat cursul de acțiune). Așadar planificarea riguroasă asigură flexibilitatea unui program, îi permite să se adapteze și, totodată, permite RP-iștilor să se replieze rapid. 2. În cazul defalcării pe module a unui program, fiecare proiect se poate derula independent de celălalt, succesiv sau concomitent. Ajustările pe parcurs permit valorificarea „lecțiilor învățate“ din experiențele de succes și compensări între module.

La finalul fazei de preproducție rezultă un plan de construcție discursivă a imaginii publice, un plan cu obiective realizabile prin activitatea de relații publice, în care însă e prevăzut în mod necesar și sprijinul coroborat al întregii organizații. Documentul care conține concepția de promovare a imaginii publice se numește în mod curent PLANUL DE COMUNICARE (și, cum am mai spus, se întocmește anual).

## **4.2. PRODUCȚIA IMAGINII PUBLICE**

Planul de comunicare a imaginii publice poate fi sintetizat în 10 puncte. 1. ANALIZA 2. OBIECTIVELE 3. PUBLICUL 4. MESAJELE 5. STRATEGIA 6. TACTICA 7. CALENDARUL 8. RESURSELE 9. EVALUAREA 10. REVIZUIREA. Etapele sunt comune oricărui proiect, program sau campanie. Decalogul planificării este numit de unii teoreticieni: secvență managerială. Realizarea discursivă a imaginii publice e o activitate continuă, dar ea se organizează în programe și proiecte, adecvate condițiilor de mediu și categoriilor de public vizate. În continuare vom detalia, pe rând, fiecare punct.

## **CONSTRUCȚIA IMAGINII PUBLICE**

- 1. ANALIZĂ**
- 2. OBIECTIVE**
- 3. PUBLIC**
- 4. MESAJE**
- 5. STRATEGIE**
- 6. TACTICĂ**
- 7. CALENDAR**
- 8. RESURSE**
- 9. EVALUARE**
- 10. REVIZUIRE**

### **1. ANALIZA**

Analiza situației definește punctul de plecare al oricărui proiect. Atunci când se conturează un proiect se realizează analiza inițială de stare, numită generic *analiza situației*. Aceasta constă în inventarierea și evaluarea resurselor

utile îndeplinirii scopului propus, în vederea luării unor decizii optime. Resursele se referă în acest context la elemente de natură diferită: materiale, economice informaționale, umane, financiare, tehnologice, simbolice etc. În analiză sunt luate în considerare atât elementele care aparțin organizației, cât și factorii externi care pot influența desfășurarea acțiunii. Analiza ține cont și de prognozele privind evoluția factorilor de mediu care condiționează realizarea proiectului asumat. Analiza limitează opțiunile decizionale la optimul realizabil. Există mai multe metode utilizate pentru analiza situației.

a. ANALIZA PEST (acronim pentru "*politic, economic, social și tehnologic*") analizează mediul (cu precădere, extern) pe domenii de activitate. Cercetarea domeniilor politic, economic, social și tehnologic acoperă, de regulă, factorii care pot influența realizarea unui proiect, dar nu toate proiectele, nici toate organizațiile nu sunt interesate în egală măsură de toate aceste aspecte. (Spre exemplu: pentru un partid aspectul politic e major, dar pentru o unitate de producție poate fi chiar ignorat).

b. ANALIZA SWOT (acronim de la "*strengths, weaknesses, opportunities, threats*", în traducere: "*Puncte forte, puncte slabe, oportunități, provocări*") evaluează factorii interni și externi (ai organizației sau proiectului, după caz), în funcție de avantajul oferit în realizarea sarcinii asumate. Primele două elemente, "puncte tari" și "puncte slabe" depind de structura internă și sunt specifice organizației. Celelalte două, "oportunități" și "amenințări" sunt exterioare organizației și țin de mediu: mediul social, mediul politic, mediul de afaceri, ramura industrială, domeniul de activitate, piața - ca zonă de acțiune etc. Analiza SWOT funcționează ca o radiografie a organizației sau a ideii unui proiect, care pune în evidență punctele tari și slabe ale unei organizații, în raport cu oportunitățile și amenințările existente la un moment dat în societate.

## Analiza SWOT

	Benefice atingeri obiectivelor	Pun în pericol atingerea obiectivelor
Sursă internă (organizația)	Puncte tari	Puncte slabe
Sursă externă (mediul extern)	Oportunități	Amenințări

## **2. OBIECTIVE**

Obiectivele sunt derivate din scopul general al unui demers (fie acesta misiunea unei organizații, sau rezultatul urmărit într-un proiect) și rezumă starea finală scontată, specificată pe domenii de activitate, direcții de acțiune sau pe segmente de timp. Obiectivele definesc etapele oricărui proiect de aceea stabilirea și formularea lor e esențială.

***Obiectivele construcției discursive a imaginii publice sunt realizabile dacă: 1. Sunt obiective de RP și nu de management; 2. Sunt corelate cu obiectivele generale ale organizației; 3. Sunt clar formulate (cine, când, cum); 4. Sunt corelate cu resursele disponibile (personal, buget, tehnică, timp); 5. Sunt cuantificabile, 6. Sunt bazate pe studii prealabile și dacă 7. Sunt ierarhizate prioritățile.*** Profesorul Ion Stavre formulează un set de reguli privitoare la stabilirea obiectivelor în construcția imaginii publice, pe care le ilustrază cu exemple, inspirate de practică. Redăm în continuare "*Cele șapte reguli ale stabilirii obiectivelor*".

***1. Stabilește-ți obiective de relații publice.*** Există tendința de a stabili obiective pe care relațiile publice nu le pot atinge. Nu este rațional să spui că relațiile publice trebuie să mărească vânzările cu 20%, pentru ca aceasta depinde de departamentul vânzări. Este rațional să spui că ar trebui făcute prezentări la 50% dintre cei care desfac produsele noastre pentru a-i informa despre existența unor noi produse și a-i determina să le testeze. Este foarte posibil ca să crească astfel vânzările cu 20%, dar este dincolo de puterea noastră de control să promitem așa ceva.

***2. Aliniază-ți obiectivele de relații publice ale companiei.*** Campaniile și programele de relații publice trebuie să vină în sprijinul obiectivelor instituției, altfel eforturile sunt disipate. Dacă obiectivul instituției este de câștigare a unei mai bune poziții pe piață, atunci efortul de relații publice trebuie îndreptat în această direcție.

***3. Fii exact și la obiect.*** Obiectivele trebuie să fie foarte clare. A ajuta la conștientizare nu este suficient. Trebuie spus foarte clar: cui crezi conștientizarea, pentru cine, când și cum.

***4. Fă ceea ce este posibil, realizabil.*** Mai bine îți stabilești obiective modeste, pe care să le realizezi, decât să-ți dorești totul și să te alegi cu nimic. Când ai posibilitatea, evaluează beneficiile posibile ale ideilor, ale testărilor sau ale experimentelor. Dacă o mare parte a programului constă în contactarea tuturor investitorilor în vederea informării lor despre o anumită realizare, trebuie să te asiguri că poți s-o faci cu respectarea pieții bursiere.

***5. Cuantifică cât mai mult posibil.*** Nu toate obiectivele pot fi cuantificate exact. Majoritatea, da. Dacă intenționezi să contactezi anumite grupuri de audiență, spune exact câte. Cuantificarea obiectivelor face evaluarea mai ușoară.

**6. Încadrează-te în buget.** *Un bun planificator și manager știe exact cât costă un anumit lucru și va pune la punct programe care să se încadreze în buget.*

**7. Lucrează cu o listă de priorități.** *Specialiștii din relații publice au întotdeauna prea mult de lucru și s-ar putea intinde lista la nesfârșit. Cunoaște-ți prioritățile și respectă-le cu sfințenie. Dacă trebuie să lucrezi la ceva neprioritar, fii sigur că șefii înțeleg exact consecințele cererii lor. A aranja obiectivele după priorități înseamnă că poți să vezi clar unde trebuie să-ți concentrezi efortul maxim. Cu ce public trebuie să vorbești mai întâi: cu acționarii sau cu sindicatele?*<sup>125</sup>

În stabilirea obiectivelor există o serie de constrângeri interne și externe, unele care țin de resursele disponibile: profesioniști, tehnică, bani, timp, altele de forța organizației, de lanțul de decizie etc., de canalele de comunicare, de specificul mediului de acțiune, dar mai ales de publicul vizat. Constrângerile interne se referă în principal, la personal, buget și calendar. 1. Resursele umane ridică frecvent aceste întrebări: - Cine ar trebui să facă treaba? Există suficient personal pentru îndeplinirea sarcinilor planificate? Sunt cei desemnați să răspundă de o sarcină, sunt ei capabili să o ducă la bun sfârșit? Ce se întâmplă dacă nu sunt în stare? Pot fi externalizate sarcinile lor? Ce activități de relații publice pot fi externalizate? 2. Capitolul financiar se confruntă întotdeauna cu astfel de întrebări: Cât costă? Ce trebuie achiziționat mai întâi? Ce poate fi amânat? Ce poate fi negociat? Ce poate fi redus? La ce se poate renunța? Nimeni nu are un buget nelimitat. 3. Calendarul activităților conține multe termene nu tocmai ușor de respectat. În plus există situații în care relațiile publice pot fi puse în situații ingrate: să informeze despre lucruri știute sau să comunice măsuri nepopulare luate de managementul de vârf (de ex. închidere de filiale, restructurări, concedieri). 4. O altă constrângere internă este puterea decizională. Aici se pune problema: Cine ia deciziile și cine răspunde? În ce măsură au profesioniștii relațiilor publice libertatea de a lua decizii și cum depind de aprobări? Constrângerile interne se referă, mai ales, la public, mass-media, piețe îndepărtate. 1. Publicul are întotdeauna multe variabile. Întrebările care apar inevitabil în acest sector sunt: Care e publicul țintă? Cât de mulți sunt? Care este aria lor de răspândire geografică? Care sunt diferențele socio-culturale? etc. Întotdeauna trebuie să ținem seama de caracteristicile categoriilor de public țintă. a.) Caracteristici socio-demografice, privind vârsta, localizarea, societatea etc. b.) Caracteristici psihologice, privind interese, preferințe c.) Caracteristici culturale, privind tradiții, stereotipuri, prejudecăți etc. d.) Caracteristici practici, privind stil de viață, obiceiuri de consum etc. 2. Colaborarea cu mass-media reprezintă o altă constrângere externă în stabilirea obiectivelor. Cunoașterea practicilor mediatice o condiție pentru un bun relaționist. Totuși, întrebările nu ezită să apară: Când ne vor publica comunicatul? Îl vor face de nerecunoscut?



și, în general: Ce o să mai scrie presa despre noi? 3. Mediile internaționale au regulile lor. Fiecare loc, fiecare țară are obiceiurile, tradițiile, dar, mai ales prejudecățile și idiosincraziile ei. De aceea, noțiunile de interculturalitate sunt de neprețuit în anumite situații, chiar dacă nu sunt infailibile.

În practica de relații publice pot fi formulate obiective strategice și obiective tactice pentru aceeași problemă. Obiectivele strategice sunt formulate ca rezultate (De ex. „Poziția“), iar obiectivele tactice ca acțiuni (De ex. „Promovarea“). Practic, obiectivele tactice sunt o categorie intermediară între obiectivele specifice și activități, dacă e să poziționăm metodologic acest hibrid terminologic. *În mediul organizațional românesc circulă folclorul, că obiectivele au titlu informativ, că niciodată nu se respectă, fiindcă: "Niciodată nu există oameni calificați, Niciodată nu sunt oameni destui, Niciodată nu sunt bani destui, Niciodată nu e timp destul, Iar nu merge tehnica; Iar lucrăm pe brânci, Mereu intervine altceva mai urgent! – tipic românesc". Un principiu al lui Murphy spune că, pentru un proiect nu sunt niciodată resurse suficiente. Se pare deci, că lucrurile nu stau altfel nici pe la alții. Poate ar merita făcut un sondaj cu câte proiecte s-au încadrat în buget și au executat toate sarcinile propuse fără întârzieri. Asta, pentru că un principiu apocrif al eficienței spune "Dacă vrei ca ceva să iasă bine, repede și ieftin, atunci alege două, că toate trei nu se poate"<sup>126</sup>.*

Problema	Obiective strategice	Obiective tactice
Compania văzută din exterior	Poziția unei companii care produce lucruri inovatoare	Promovarea acestor produse ca inovatoare
Compania nu este văzută în calitate de contribuabil la binele societății	Poziție de companie care își asumă serios responsabilitatea publică	Promovarea în interiorul comunității a unei companii de reciclare a materialelor, campanie sponsorizată de companie
Compania nu este privită ca un patron grijuliu	Poziție de companie atașată de funcționarii săi	Promovarea pe scară ierarhică a femeilor

### 3. PUBLICUL

Importanța publicului e evidentă: Publicul justifică existența socială a unei organizații. De aceea, publicul trebuie bine cunoscut, cu interesele și cu obiceiurile sale, cu preferințele și cu idiosincraziile sale. Dar, mai cu seamă trebuie înțeleasă relația socială care se stabilește cu fiecare dintre contactele unei organizații. Publicul este destinatarul întregii activități de relații publice.

Publicul intern și extern, deopotrivă. Însă nu toate contactele unei organizații sunt la fel de interesante într-un anumit moment. (Despre categoriile de public ale organizației, despre rolul și relevanța lor am vorbit deja în secțiunea: "Publicul organizației" din cap. "Pragmatica imaginii".) Grupurile de oameni către care-și îndreaptă atenția o organizație la un moment dat sau în legătură cu o anumită problemă este numit "public țintă" și asupra acestuia urmează să se concentreze efortul principal al activității de relații publice, ceea ce nu înseamnă, firește, că restul contactelor vor fi ignorate (dar spuneam mai înainte că-i un făcut că niciodată nu se ajung banii pentru tot ce ne propunem). Sunt câteva probleme fundamentale care se pun în activitatea de RP în legătură cu publicul.

1. Prima este legată de structura publicului. Orice organizație trebuie să-și cunoască bine publicul și să poată defini cu claritate niște criterii care să-l grupeze în funcție de intențiile organizației. Și aici trebuie făcută distincția între publicul general și publicul specializat al unei organizații. Sunt probleme care privesc publicul în ansamblul său, dar, spre exemplu există o serie de probleme care nu privesc decât publicul intern, sau o altă categorie de probleme care privește doar end-userii.

2. A doua e legată de cercetarea în amănunt a particularităților fiecărei categorii identificate. Fiecare grup considerat relevant trebuie documentat în privința caracteristicilor sale. Trebuie să știm cât de mare e grupul respectiv și din cine este compus, ce fire și ce orizont are; ce interese și ce așteptări, ce rutine și ce obiceiuri de consum are; unde, când și cum este de găsit; cât e de disponibil și cât e de receptiv la oferta propusă de organizație - toate acestea ca premise pentru o adresare adecvată. În funcție de acești parametri se construiesc toate mesajele de promovare ale instituției (și cele de relații publice și cele de publicitate) pentru că disponibilitatea de receptare și permisivitatea oricui de a asculta o propunere crește atunci când adresarea este customizată pe tiparul său.

3. A treia se referă la prioritizarea categoriilor de public, în funcție de interesele organizației. Putem afirma că pentru fiecare tip de activități ale unei instituții există un public prioritar, asupra căruia se vor concentra eforturile comunicative. Iată câteva exemple elocvente. În cazul unor restructurări trebuie anunțați întâi angajați și apoi presa, că dacă se întâmplă invers cresc șansele unor mișcări sindicale. În cazul lansării unui nou produs trebuie asigurat secretul pentru a crea surpriza în rândul clienților. Lansarea unui nou produs se face în cadrul unor evenimente la care nu trebuie uitată presa. În cazul unor transporturi agabaritice, care opresc circulația în zonă sau a unor teste, exerciții simulări pe terenurile din vecinătatea sediului trebuie prevenită populația locală. Astfel, relațiile publice trebuie să aibă întotdeauna în vedere să nu uite să anunțe pe cineva important. Și pentru fiecare să formuleze mesaje diferite, care să conțină informații relevante pentru interlocutor. În practica de relații publice există puține situații în care abordarea publicului este globală, de tipul "aruncător de flăcări", care raspândește mesaje cu caracter general unui public cât mai larg. (Expresia este preluată din campaniile electorale americane).

4. O a patra problemă se referă la publicul potențial. Firește că principalul destinatar al mesajelor publice ale organizației este publicul stabil, care interacționează curent sau periodic cu organizația, care a ajuns să cunoască deja organizația și oferta ei și care și-a format deja o părere și niște așteptări despre calitatea ofertei. Acest public nu mai trebuie convins, el trebuie doar păstrat. În publicitate se spune adesea că nici nu merită să-ți pierzi vremea cu un public care nu e interesat. Poate ar mai fi unii nehotărâți care ar merita atenția. Dar nu de aici se selectează noul public, nici prin achiziția de noi clienți, de asta se ocupă marketingul. Orice organizație care se dezvoltă are nevoie de oameni noi: pe de o parte, de personal cu calificări specializate și idei novative și pe de alta, de noi contacte de afaceri, de noi parteneriate și colaborări. Astfel, tot în sarcina relațiilor publice intră și conceperea mesajelor către aceștia. Iată cum relațiile publice își interferează câteodată domeniul de activitate cu resursele umane sau cu prospectarea pieței. Una dintre sarcinile dificile ale relațiilor publice este comunicarea cu publicul inactiv, adică cu acei agenți pentru care organizația manifestă interes și ar dori să-i contacteze, iar acelor le este indiferentă. Pentru a atrage atenția unor astfel de agenți, de obicei foarte mari și plini de sine, e nevoie de creativitate și de răbdare.

5. O a cincea problemă, dar, cu siguranță, nu cea din urmă ca importanță pentru organizație, este legată de opinia publică. Oricare organizație serioasă ține la reputația sa și orice specialist în relații publice e conștient mai mult ca nimeni altul că reputația se construiește greu și se strică repede, mai ales că ea, reputația, e atât de sensibilă, că se poate strica uneori și doar din vorbe, chiar dintr-o singură vorbă spusă când nu trebuie sau cui nu trebuie. Interpretarea eronată a comunicării e marea spaimă a relaționiștilor, dar nici teama de coagularea opiniei publice împotriva organizației pe care o servesc nu e mai prejos. Se spune că opinia publică este atât o cauză, cât și un efect al activității de relații publice. Percepția comună este că opinia publică este cel mai puternic influențată informațiile pe care le găsește în mijloacele de informare. Prin urmare, opinia publică poate fi influențată dacă organizația poate influența ceea ce spune media despre ea. Și asta e treabă de relații publice. E verificat faptul că opinia publică, afirmată cu tărie influențează deciziile manageriale. Spre exemplu, preocupările legate de mediul înconjurător au influențat industria de automobile. Fabricanții de mașini sunt preocupați să elimine emisiile nocive și se investesc resurse uriașe în dezvoltarea unor modele cât mai puțin poluante. Organizația are, fără îndoială, permanent nevoie de sprijinul public, pentru a-și desface oferta, pentru a-și pune în operă inițiativele, pentru a-și asigura personalul, pentru a ieși din crize și pentru multe altele, pe scurt, chiar pentru a exista.

## **4. MESAJELE**

Imaginea unei organizații este stabilită prin politica de relații publice. Construcția discursivă a imaginii publice se face prin mesaje bine gândite și bine trimise. Mesajele care construiesc imaginea unei organizații trebuie să îndeplinească concomitent mai multe condiții: să inspire încredere în instituție, în seriozitatea ei și în calitatea ofertei, să fie în acord cu ceea ce face cu adevărat instituția în momentul respectiv, cu intențiile ei în viitorul apropiat, cât și cu trendurile de mediu. (Așa cum am aflat deja din principiile vizibilității publice și din principiile de stabilire a obiectivelor unui demers de promovare.) Pot fi formulate câteva reguli privind construcția mesajelor.

1. Secvența discursivă a mesajului e compusă din: prezentare, apel, garanție și angajament (vezi secțiunea: "Structura discursivă a imaginii publice") oricare ar fi scopul sau ținta mesajului. Conținutul ideatic e caracterizat de evidențierea calităților și estomparea atributelor neavantajoase în limitele credibilității. (vezi secțiunea: "Vizibilitatea publică"). Un mesaj inspiră încredere publicului atunci când exprimarea e pozitivă și fără ezitări. Orice nuanță de nesiguranță generează suspiciune. Aparența de informare neutră asupra caracteristicilor organizației sau produselor generează, de regulă, mai multă credibilitate decât lauda de sine. Mesaje care transmit idei de genul: "noi suntem chiar buni, noi suntem cei mai buni în domeniu, noi suntem mai buni decât concurența" incită, de obicei, curiozitatea receptorilor să verifice veridicitatea afirmațiilor. Fiindcă, e evident că, mai ales, organizațiile în căutarea notorietății vor dori să transmită mesaje de poziționare. Marii jucători de pe piață nu au nevoie să mai spună așa ceva. Mesajele de poziționare sunt uneori abil disimulate la nivelul expresiei.

2. Mesajul cheie sintetizează identitatea organizației și prezintă o relativă stabilitate în timp. Mesajul însă trebuie personalizat pentru fiecare acțiune a organizației, pentru fiecare produs lansat, pentru fiecare categorie de public. Mesajul menține un nucleu stabil de semnificații, care se nuanțează printr-o serie de particularizări (care se constituie în sistemul periferic de semnificații, așa cum e detaliat în secțiunea: "Structura de centralitate a imaginii publice!") Astfel, toate mesajele emise de o organizație pot respecta principiul "vocii unice", fără să apară elemente divergente. Doar pornind de la premisa consistenței ideatice putem vorbi în conceperea mesajelor despre stabilirea mesajului dominant - emblematic pentru brand, a mesajului dominant pentru o campanie, de stabilirea submesajelor personalizate pentru categoriile de public țintă și, nu în ultimul rând de verificarea încrucișată a mesajelor (de ex. Mesajul X nu se contrazice cu mesajul Y, sau Mesajul pentru X nu ofensează pe Y).

3. Fiecare activitate, proiect și produs al unei organizații e promovat prin relațiile publice printr-un set de mesaje concepute distinct pentru diferitele categorii de public: consumatori, furnizori, distribuitori, concurenți, presă etc.

În acest sens putem vorbi despre "diferitele imagini" ale organizației care se formează în mintea fiecărei categorii de public relevant. Imaginea comercială – depinde de modul în care clienții – consumatori percep produsele și serviciile companiei; Imaginea financiară – se bazează pe valoarea financiară a companiei și pe credibilitatea indusă în cercurile investitorilor și bancherilor; Imaginea socială – este generată în raport de competitivitatea ofertei de muncă a organizației. Aceasta joacă rolul de angajator în raport cu personalul intern și cu cel potențial; Imaginea tehnologică – se formează în raport cu performanțele tehnologice, astfel încât partenerii de afaceri - furnizori, distribuitori etc. au semnale bune referitoare la perspectivele companiei; Imaginea publică (instituțională) – este ancorată în strategia organizației de a se încadra în comunitate pentru a deveni un „bun cetățean”. Autoritățile, administrația, mass-media, liderii de opinie sau opinia publică apreciază eforturile organizației de a se implica în soluționarea problemelor locale: sociale, economice, culturale, ecologice prin acțiuni de responsabilitate socială (RSC); Imaginea mediatică - este generată de reflectarea în mass-media a activității unei organizații. Fiecare componentă are importanță pentru conservarea încrederii publicurilor în respectiva organizație. Așadar, organizația trebuie să-și construiască mesajele în acord cu sistemul de referință al receptorilor, pentru a obține schimbările scontate de opinie, atitudine sau comportament la publicul vizat.

4. Orice mesaj e construit în vederea schimbărilor vizate la respectivul public. În stabilirea mesajelor trebuie luate în calcul percepțiile existente și exprimate de diferitele categorii de public, trebuie definite ce schimbări pot fi făcute în acele percepții și identificate diferențiat elementele de persuasiune. Tehnicile și procedeele utilizate trebuie să vehiculeze un conținut particularizat. Totodată trebuie asigurată credibilitatea mesajelor. Spre exemplu dacă produsele unei organizații sunt considerate demodate și noua gamă de produse sunt rezultatul unei re tehnologizări a liniei de producție, acest lucru trebuie adus la cunoștința publicului, dar aspectele accentuate vor fi diferite pentru clienți, pentru stakeholderi sau pentru angajați.

5. Mesajul cheie se modifică în timp. Motivele sunt diverse: organizația își schimbă domeniul de activitate, filosofia, tehnologia, gama de produse, societatea evoluează, reperele percepției publice se schimbă etc. (Vezi secțiunea: "Identitatea organizației"). Astfel o serie de modificări de la redesignul unor produse la rebranduirea organizației contribuie la modificarea nuceului imaginii organizației. Iar sistemul periferic al mesajelor de promovare este, fără îndoială, influențat de aceste schimbări. (Vezi secțiunea "Structura de centralitate a imaginii publice"). Un alt motiv pentru care mesajele de promovare a unei instituții trebuie inovate periodic este menținerea atenției publicurilor, ori, e știut că un lucru auzit de prea multe ori ajunge să nu mai fie băgat în seamă. Așa cum produsele trebuie înnoite periodic pentru a nu plictisi publicul, la fel și

mesajele trebuie regândite din când în când. E de altfel o practică a organizațiilor din domeniile industrial, comercial, bancar etc. să lanseze periodic oferte noi, pentru a menține atenția clienților, chiar dacă noua ofertă se diferențiază minimal de cea anterioară. Succesul depinde nu rareori de creativitatea dovedită în promovare.

6. Elaborarea mesajelor trebuie să țină cont, în egală măsură, de factori intrinseci ai textului și de parametri de livrare. Forma, tonul, stilul, modul de difuzare și contextul de receptare contribuie la obținerea efectului scontat.

**FORMA MESAJULUI** se referă, deopotrivă, la text și imagine. Reiterăm precizarea că termenul "mesaj" se referă, în acest context, la expresia unei idei, ceea ce admite codificarea informației atât în limbaj verbal, cât și în cel vizual. Reamintim aici și tendința către vizualitate a comunicării de promovare, care nu e deloc un fenomen așa recent cum pare, doar că a luat amploare odată cu progresul tehnologiei de redare a imaginilor. Dintotdeauna impactul mesajelor vizuale a fost mai puternic decât al vorbelor. Imaginile le pot înțelege și analfabeții și străinii. Și din publicitatea japoneză, spre exemplu, putem deduce că se face reclamă la mașini, electronice sau turism, fără să știm nici japoneza, nici pictogramele. Doar fiindcă imaginea vorbește de la sine. Dintotdeauna imaginile au fost mai credibile decât vorbele. E firesc să credem, mai degrabă, ceea ce vedem, decât ceea ce ni se spune. Mult înainte de apariția mass-media negustorii obișnuiau să-și etaleze marfa și să ofere mostre de produse, pentru că rămâne valabil până azi principiul, potrivit căruia "reclama e sufletul comerțului". Evoluția mediilor de comunicare nu face decât să aducă treptat reclama către forme tot mai apropiate de comunicarea naturală, care e considerată completă, fiindcă nu se adresează separat doar văzului sau auzului. Dacă la începuturile tiparului, reclamele erau centrate pe textul scris, eventual însoțite de desene gravate, în prezent se pare că am ajuns în celalaltă extremă, în care o reclamă, care conține doar film și muzică, să fie considerată îndeajuns de sugestivă pentru a promova un produs. Chiar dacă nu suntem întotdeauna conștienți de bogăția formelor de exprimare a comunicării publicitare, putem lesne constata că, exceptând mesajele radiofonice, toate formulările au o componentă vizuală, fie ea redusă doar la fontul (forma și dimensiunea literelor), culoarea și dispunerea scrisului. În limbajul publicitar tehnicile privind aspectul scrisului formează un domeniu distinct, numit "typography". Limbajul vizual, la rândul lui, dispune de o varietate a modalităților de expresie. Fiecare dintre tehnicile fundamentale: desen, figurare tridimensională, fotografie, film, este considerat un limbaj artistic de sine stătător, cu mijloace de expresie și gramatică proprie. Fiecare dintre limbajele artistice a dezvoltat tehnici variate și a generat modalități de receptare specifice. Publicitatea, sau în termeni mai generali, comunicarea de promovare, a instrumentalizat în scop persuasiv valențele

artistice ale limbajului vizual, în ansamblul său. Evident că o organizație va folosi acele mijloace de expresie care reflectă adecvat specificul ei. Astfel, o universitate se va promova altfel decât o bancă sau o companie telefonică. La fel și produsele sunt promovate diferit, în funcție de publicul țintă. Spre exemplu, reclamele pentru mașini, parfumuri și jucării, rareori au în comun stilul, tonul și cadrele narative, chiar dacă limbajele și căile de difuzare sunt aceleași.

FORMA MESAJELOR TEXT se referă însă la modul de exprimare al ideilor. Noțiunea de text e utilizată în acest context în sensul general de expresie a unei idei prin intermediul unui cod, iar limbajul natural, exprimat prin vorbe, e doar un tip de cod, cel mai uzual, ce-i drept, ale cărui elemente componente sunt cuvintele, indiferent de limbă sau de ocurența lor orală sau scrisă, și ale cărui reguli de articulare sunt cunoscute ca sintaxă și gramatică. Prin extrapolarea noțiunilor originare din lingvistică se vorbește curent în semiotică și de texte vizuale, ca purtătoare de semnificații. **STILUL** e dat de selecția instrumentelor persuasive, îndeobște lingvistice. Opțiunile în alegerea unui vocabular adecvat sunt influențate, pe de o parte, de șansele ca un mesaj să fie înțeles, ceea ce depinde de caracteristicile socio-demografice ale publicului țintă: gen, vârstă, educație, credințe și tradiții etc. și, pe de alta, de puterea de sugestie a cuvintelor, pentru că, inevitabil, cuvintele sunt capabile să inducă stări și emoții. Cuvinte pot genera și plăcere, liniște, împăcare, dar și uimire, teamă, scârbă etc. Cuvintele pot motiva, angaja, mobiliza sau, dimpotrivă, pot crea demotivare, neangajare, repulsie sau revoltă. Decizia pentru un anumit termen dintr-o serie de sinonime e justificată și de scopul mesajului de schimbarea de atitudine, opinii sau comportamente pe care emițătorul urmărește să o obțină de la interlocutor. Verbele sunt considerate mai mobilizatoare decât substantivele. Abundența de attribute nu conferă mai multă credibilitate mesajului. Numărul cuvintelor utilizate în exprimarea unei idei ține tot de stil, astfel exprimarea se poate situa oriunde între cele două extreme reprezentate de stilul sobru, strict informativ și cel prolix, încărcat inutil cu elemente decorative. În comunicarea de promovare, stilul descriptiv și explicit este evitat, de regulă, fiindcă se consideră că subestimează capacitățile de receptare ale publicului, dar nici metaforele nu se situează la nivelul de elaborare al celor poetice, pentru că ar risca să nu fie descifrate decât de foarte puțini. O atenție deosebită este acordată de creatorii de conținut topicii propozițiilor. Ordinea cuvintelor influențează interpretarea informațiilor receptate. În general, mesajele de promovare respectă stilistic principiul: o idee clară și spusă cât mai simplu. Un mesaj de promovare conține, de regulă, o singură idee dominantă, care servește optim intenția emițătorului, o idee care reduce orice problemă, oricât de profundă și complexă la o propoziție care poate fi înțeleasă fără prea mult efort intelectual și de un ascultător nu foarte atent. Putem găsi mostre memorabile de sublimare a expresiei în sloganuri publicitare. În concluzie, trebuie acceptat faptul că stilul

nu e niciodată pur informativ. Chiar prin selecția cuvintelor și prin topică se solicită niveluri de înțelegere diferite și se orientează receptarea prin activarea subtilă, frecvent inconștientă, a unor repere de interpretare. **TONUL** este marcat, în principal, de modul de adresare. În limbajul cotidian spunem că cineva are un ton blând sau imperativ, atunci când ni se cere să facem ceva. Vorbim despre un ton agresiv sau impertinent atunci când considerăm o afirmație nejustificată sau inacceptabilă. Și mult mai frecvent ne exprimăm referitor la ton atunci când formularea nu ne convine, fiindcă experimente din psihologia comportamentală au dovedit că putem accepta chiar și idei care nu sunt în interesul nostru, atunci când ele sunt ambalate seducător, astfel încât convingerea se realizează în mod subtil și nu este percepută drept constrângere, chiar dacă argumentele sunt mai degrabă afective, decât raționale. Strategiile de a convinge țin considerabil de ton, în comunicarea de promovare unii se slujesc de un stil colocvial, alții de tehnici umoristice, alții de metafore și povestioare cu tâlc etc., în funcție de intenții și inspirație. E logic ca, din instinct de conservare, publicitarii să nu recurgă la un ton imperativ sau ofensator. Desigur, am putea invoca excepția publicității sociale, care conține avertismente formulate categoric, fie că e vorba de campaniile anti-poluare sau de cele anti-fumat, dar în aceste situații vehemența este pe deplin justificată de misiunea unor astfel de demersuri care au în vedere sănătatea planetei sau sănătatea oamenilor. Cadrele narrative ale comunicării de promovare sunt și ele variate: unii preferă să recreeze în mesaje de vizibilitate contexte de interacțiune cu organizația (firma, întreprinderea, corporația) promovată în care clientul este pus în postura avantajoasă de beneficiar al unei oferte deosebite, o ofertă care potențează calitățile sale nepuse încă în valoare sau îi consolidează statutul. Exemplele din publicitatea de produs sunt nenumărate și în acest context se potrivește să reamintim clișeul antipublicitar care spune că reclama creează nevoi. Unii publicitari preferă să construiască povești amuzante drept pretext de promovare. Unele povești au devenit memorabile și au intrat în folclorul urban, indiferent de legatura lor cu produsul. Astfel, imaginea coniacului Unirea va fi permanent asociată simpaticului personaj Dorel sau imaginea Băncii Transilvania va fi mult timp raportată la neconvenționalul "zân". Că în reclame textele laconice sunt doar o aparență bine concepută ne dovedește spre exemplu sloganul de la Volkswagen: "Das Auto", unde însă conotația cuvintelor e speculată remarcabil. "Das" nu e articol hotărât, ci demonstrativ, prin urmare textul se dorește interpretat ca "Aceasta e tocmai mașina capabilă să vă satisfacă așteptările". Valorizarea clientului prin consumul produsului promovat se realizează stilistic, frecvent, printr-o adresare personalizată, care urmărește ca fiecărui receptor să i se dea senzația că este abordat separat pentru că este deosebit de important pentru organizația care se promovează sau își promovează produsele. Poate nu e chiar exagerat să afirmăm că la fel procedează și băncile, atunci când caută clienți



pentru credite și oferă tot felul de facilități, și universitățile, care caută studenți, și fabricantul de mașini sau dezvoltatorul imobiliar. Preocupări pentru modularea tonului manifestă și instituțiile statului cu care cetățeanul interacționează în viața cotidiană: poliția, fiscul, autoritățile locale etc. Acestea încearcă să se promoveze într-o ipostază cât mai prietenoasă și să cultive spiritul civic într-un mod cât mai puțin coarctant, apelând la valori general umane și la strategii, menite să convingă publicul de necesitatea unor măsuri impuse și de obligativitatea respectării legii.

CONȚINUTUL MESAJULUI IDENTITAR face obiectul întregului studiu, așa că îl găsim în aceste pagini analizat pe larg din diverse perspective. Și totuși ar mai fi de spus că într-un fel este conceput discursul imaginii publice la lansarea unei afaceri, când nu există termen de comparație pentru public și în cu totul alt mod când publicul are deja repere din informații anterioare, indiferent din ce surse. Dar lansarea are loc doar o singură dată în viața unei organizații, în rest e vorba doar de mesaje de întreținere, de consolidare sau, uneori, de reparație a imaginii publice a unui actor social. În toate aceste varietăți de imagine nucleul rămâne neschimbat, fiindcă reflectă esența entității sociale, dar stilul și tonul și modul de difuzare se particularizează pentru fiecare tip de promovare, iar accentele se stabilesc, de regulă, pentru fiecare situație în parte.

DIFUZAREA MESAJULUI IDENTITAR influențează, fără îndoială, receptarea cantitativ și calitativ. Utilizarea canalelor mass-media și a mediului online cresc șansele oricărei informații de a atinge un număr mai mare de receptori. E, de asemenea, recunoscut faptul că unele mesaje își "aleg" modalitatea de distribuție, cu alte cuvinte, unele informații identitare se pretează să fie ambalate, mai degrabă, ca produse publicitare: reclame, afișe, spoturi, mostre, gadgeturi promoționale etc., altele ca produse de relații publice: evenimente, comunicate de presă, materiale informative etc. În general, lansarea de noi produse se realizează prin evenimente publice, care sunt cu atât mai răsunătoare, cu cât produsul e mai scump. Lansarea unui produs e mai eficientă în interacțiune directă, fie că e o degustare de brânză pe tejghea sau un test drive la salonul auto. Șansa de a stabili noi contacte și colaborări crește prin participarea la expoziții și târguri de profil. De regulă, pentru fiecare branșă există manifestări consacrate: târguri internaționale, concursuri profesionale, expoziții periodice, conferințe, seminarii etc., iar diplomele și distincțiile obținute la aceste forumuri ale profesioniștilor contribuie substanțial la stabilirea cotei de piață a producătorului. Pentru convingerea unor investitori, însă demonstrația publică nu este suficientă, competența trebuie susținută cu dovezi specializate, mostre și documentații la care comunicarea profesionistă poate contribui, eventual, sub aspect estetic, dar nu al conținutului.

În practică, diferența dintre RP și publicitate nici nu e atât de strictă, depinde, mai ales, de specificul instituției. (Îmi vine în minte un exemplu

generator de confuzie: atunci când o universitate de stat își lansează public oferta de școlarizare se cheamă promovare, dar atunci când o universitate particulară face același lucru se cheamă publicitate, deși ambele investesc în difuzarea mediatică. E limpede că anunțuri de admitere nu apar la televizor, nici pe conturi private din rețelele de socializare dintr-o generoasă inițiativă educativă.) Ține de legile pieței faptul că firme mari finanțează popularizarea programelor lor de responsabilitate socială asemenea reclamelor comerciale. Alegerea mediilor adecvate pentru atingerea publicului țintă, planificarea timpilor de difuzare și a ratei de repetiție, bugetarea corespunzătoare a campaniilor de promovare contribuie desigur ca vocea unui emițător să se audă mai puternic în haosul comunicațional actual, dar nu garantează succesul. Uneori hazardul năruie o pregătire riguroasă sau, mai rar, deschide oportunități nesperate. Sunt cunoscute situații în care un mesaj perfect calibrat pentru publicul național a fost un fiasco pe o altă piață. Unul dintre exemplele reiterate în manualele de publicitate ca etalon de inadecvare interculturală se referă la General Motors. În anii '70 concernul a exportat automobilul Chevrolet Nova în țări vorbitoare de spaniolă. În urma unor sincope care nu erau neapărat direct legate de standardele calitative ale modelului, mexicanii au scris "Nova" despărțit, adică "no va", care se traduce prin "Nu merge". Sunt însă și situații în care un mesaj este sortit eșecului pentru că pur și simplu "pică" prost, într-un context nefavorabil de crah economic sau de cataclism. Dar, cum spuneam, mesajele identitare sunt transmise în cadrul unor programe care se întind pe perioade îndelungate și, de aceea, influența contextului poate fi temperată printr-un management inteligent al reputației.

## **5. STRATEGII, TACTICI ȘI TEHNICI**

Strategia și tactica definesc calea aleasă pentru realizarea unui obiectiv. Termenii provin din domeniul militar și ulterior utilizarea lor s-a extins la toate domeniile vieții sociale, devenind concepte fundamentale ale managementului de proiect. STRATEGIA se referă la alegerea cursului de acțiune celui mai bun, iar TACTICA la alegerea acțiunilor și mijloacelor celor mai adecvate. (Distincția dintre strategie și tactică e formulată sintetic în lucrarea Despre război, apărută în 1832 a renumitului strateg prusac, Carl von Clausewitz: "Tactica rezidă în acele hotărâri care se iau în scopul adaptării strategiei la realitatea câmpului de luptă"<sup>127</sup>). Strategia se realizează la nivel conceptual, tactica la nivel executiv.

La nivel strategic sunt stabilite obiectivele, este analizat stadiul inițial privind resursele și mediul și, în funcție de aceste date preliminare, se decide modul de acțiune care oferă cele mai mari șanse pentru îndeplinirea obiectivelor, se stabilesc direcțiile principale de acțiune și se trasează etapele de principiu, care trebuie parcurse pentru atingerea scopului propus. Strategia prezintă un anumit grad de flexibilitate, fiind vorba de o planificare pe termen lung, anumite

tendințe prognozate pot să nu se confirme și, firește, în intervalul acoperit pot apărea situații neprevăzute care să reclame revizuirea conceptului. Strategia nu descrie în detaliu modul de obținere a rezultatelor, nici căile de atingere a obiectivelor intermediare. La nivel tactic se stabilește modul de punere în practică a strategiei și se planifică concret, în termeni măsurabili, fiecare activitate, defalcată pe produse livrabile, acțiuni, termene, resurse materiale, umane, financiare necesare, infrastructură etc. și modul de articulare cu celelate componente din cadrul proiectului. Fiecare acțiune este defalcată, la rândul ei, pe operațiuni elementare, care sunt normate. TEHNICILE desemnează procedeele și instrumentele utilizate practic în procesul de execuție a unei secvențe de program. Un program cu o varietate de audiențe și cu obiective diferențiate impune o varietate de tehnici. Din perspectiva tehnicilor, programele de relații publice pot fi privite drept demersuri de tipul “contactează și convinge”. Publicul țintă identificat e contactat pe diverse căi de comunicare și se urmărește convingerea lui prin mesaje atent concepute și calibrate, difuzate planificat și cu costuri rezonabile. E recomandat ca setul de tehnici utilizate să se completeze unele pe altele, astfel încât, luate ca întreg, să ofere o puternică platformă de comunicare către grupul țintă. *"Pentru a dezvolta un program care să fie atât real, cât și realist - și nu doar o imagine de fațadă care să producă deziluzionare și alienare, atunci când nesinceritatea este detectată - trebuie să dovedim că avem respect și empatie pentru publicurile-țintă."*<sup>128</sup> În mod normal, în cadrul unui proiect, pot surveni modificări la nivel tactic, reprezentate de revizuri pe parcurs de fonduri, termene, resurse materiale și umane, parametri de fabricație, distribuție, desfacere etc., dar, de regulă, strategia rămâne neschimbată, cât timp scopul proiectului nu se schimbă. Planificarea urmărește corelarea dintre: obiective (rezultate urmărite), strategii (cursul optim), tactici (acțiunile optime) și tehnici (instrumentele optime). În managementul organizațional vorbim de o strategie la nivel global și de strategii pentru principalele domenii de activitate: dezvoltare, economico-financiar, personal, producție, cercetare, formare profesională, comunicare etc. Strategiile se reflectă în politicile instituționale.

Strategia de comunicare stabilește obiective pentru realizarea imaginii publice a unei organizații prin activități de relații publice. În practica instituțiilor guvernamentale românești strategia de comunicare e concepută pentru o perioadă de trei ani și defalcată pe planuri anuale de comunicare. Un exemplu elocvent este Strategia de comunicare a Ministerului Apărării Naționale în perioada 2017-2020<sup>129</sup>. Documentul are 14 pagini, conținutul e structurat pe 15 capitole: *"1. Referințe (nn: legislative), 2. Introducere (nn: cadrul de funcționare), 3. Misiunea (nn. de informare și relații publice), 4. Scopul strategic de comunicare, 5 Obiective de comunicare urmărite, 6. Profilul de imagine al Armatei României, 7. Prognoza evoluției temelor MAPN în mass-media,*

8. *Execuția*, 8.1. *Politica de comunicare*, 8.2. *Efectele scontate*, 8.3. *Comunicatorii*, 9. *Audiența*, 10. *Mesajul central*, *teme generale și mesaje cheie*, 11. *Principalele mijloace utilizate*, 12. *Acțiuni și produse principale*, 13. *Riscuri și amenințări*, 14. *Instrucțiuni de coordonare*, 15. *Monitorizare și evaluare*."

Corelarea dintre obiective, strategie, tactică și tehnici în comunicarea organizațională de promovare poate fi pusă în evidență atât la nivelul profilului instituțional, cât și al ofertei instituționale. Vom prezenta comparativ promovarea la nivel de produs și la nivel de instituție. Exemplul 1 ilustrează promovarea ofertei. Obiectivul de comunicare e lansarea de noi produse, iar strategia e organizarea unei campanii de relații publice. Tactica include activități de relații publice: redactarea de texte în vederea publicării în mass-media, organizarea de conferințe de presă și ieșiri în media a reprezentanților instituției, precum și activități cu specific publicitar: organizarea de concursuri tematice și tipărituri de promovare. Tehnicile reprezintă activitățile concrete, executate pentru îndeplinirea obiectivelor și sunt, firește, comune ambelor demersuri ilustrate. Din paleta sarcinilor unui relaționist profesionist redăm doar capitolul de relații cu mass-media care include materiale de presă, realizate după canoanele jurnalistice, destinate instituțiilor mediatice în vederea publicării. Din acțiunile de promovare nu poate lipsi interacțiunea cu mass-media. Exemplul 2 ilustrează promovarea organizației. Obiectivul de comunicare este schimbarea percepției publice asupra organizației. Strategia urmărește impunerea organizației ca lider de piață în domeniu în rândurile opiniei publice. Tactica are în vedere atât documente care să ateste performanțele organizației, cât și acțiuni și de informare publică în mediul fizic și online. Tehnicile care descriu instrumentele, produsele și acțiunile sunt adecvate publicurilor țintă. Necorelarea este cea mai frecventă eroare de planificare, necorelarea poate apărea la toate nivelurile: între strategia de ansamblu a organizației și structura de relații publice, între obiective, strategii și tactici de comunicare, chiar între obiective, între activitățile de promovare desfășurate în locuri sau cu echipe diferite etc. Planificarea, oricât de competentă, nu poate anticipa toate sincopelile funcționale sau de comunicare, nici incidentele care pot surveni. Nu rareori li se reproșează relaționiștilor lipsa viziunii strategice, gândirea predominant tactică, formularea de obiective nestratagice, risipa de energie creativă pentru execuția detaliilor în detrimentul abordării organizate a sarcinilor, că se pricep doar la reprezentare, că mai întotdeauna sunt în criză de timp sau de bani și, mai ales, atunci când spun lucruri care nu convin conducerii. Între teorie și practică apar deseori contradicții în domeniul relațiilor publice. Se spune că în activitatea de relații publice există doar principii, dar nu există rețete de succes.

## PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR DE RELAȚII PUBLICE

### Corelarea dintre obiective, strategie, tactică și tehnici

	PROMOVAREA OFERTEI ORGANIZAȚIONALE	PROMOVAREA IMAGINII ORGANIZAȚIEI
	Exemplul 1	Exemplul 2
Obiective	Noi produse și servicii	Stabilirea percepției liderului de piață
Strategie	A pune la cale o campanie de relații cu mass-media	Să devii autoritate în domeniu
Tactică	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conferințe de presă</li> <li>- relatări de presă</li> <li>- interviuri</li> <li>- concursuri</li> <li>- publicitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rapoarte bazate pe cercetare (documentate)</li> <li>- literatură de calitate</li> <li>- relații cu mass-media</li> <li>- platforme de vorbitori</li> <li>- forumuri din domeniu</li> <li>- modalități de premiere</li> </ul>
Tehnici	Relații cu mass-media <ul style="list-style-type: none"> <li>- conferințe de presă</li> <li>- relatări de presă</li> <li>- articole și editoriale</li> <li>- briefnguri față în față</li> <li>- interviuri</li> <li>- briefnguri/materiale de fond</li> <li>- fotografii</li> <li>- știri video</li> </ul>	Relații cu mass-media <ul style="list-style-type: none"> <li>- conferințe de presă</li> <li>- relatări de presă</li> <li>- articole și editoriale</li> <li>- briefnguri față în față</li> <li>- interviuri</li> <li>- briefnguri/materiale de fond</li> <li>- fotografii</li> <li>- știri video</li> </ul>

## 6. EVALUAREA

Evaluarea demersului discursiv de construcție a imaginii publice este necesară pentru varii motive: arată contribuția relațiilor publice în succesul organizației, sprijinul lor pentru palierul managerial, și nu în ultimul rând, profesionalismul specialiștilor în comunicare. Procesul de evaluare semnalează relaționiștilor direcțiile în care trebuie concentrate eforturile (spre exemplu, dacă trebuie intensificate eforturile de colaborare cu mass-media sau trebuie suplimentate activitățile de informare nemijlocită), asigură eficientizarea costurilor, managementul resurselor, sincronizarea cu alte programe în derulare și cu schimbările de mediu. Pentru orice program pe termen lung, evaluarea este un proces continuu, ori construcția imaginii unei organizații este un demers permanent, chiar dacă se prezintă segmentat sub forma unor campanii de comunicare. Programele care vizează schimbări radicale de atitudine și comportament sunt mari consumatoare de timp și resurse și sunt condiționate de o serie de factori independenți de prestația organizației. De aceea, construirea

unei reputații solide e considerată un demers laborios, care se confruntă permanent cu o doză de imprevizibil.

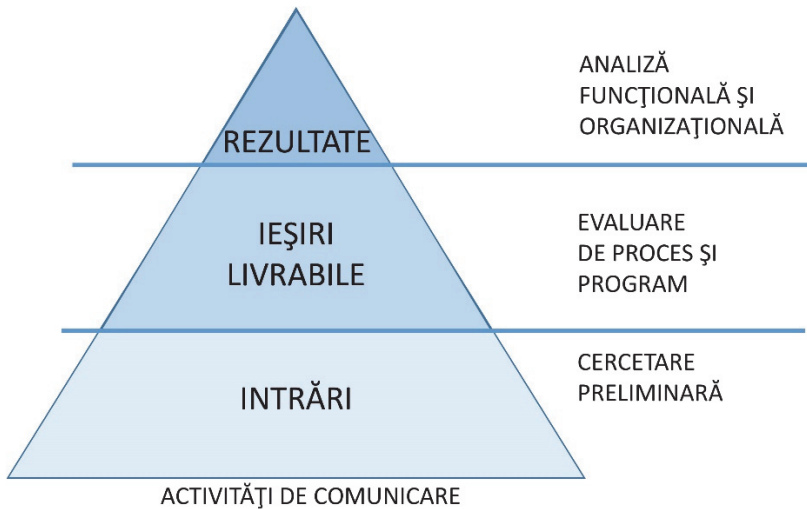
Evaluarea imaginii publice a organizațiilor are în vedere mai multe aspecte: notorietatea, prestigiul, desirabilitatea și coerența imaginii. Studiarea gradului de notorietate se referă la gradul de familiarizare a publicului cu organizația respectivă; Prestigiul organizației se referă la gradul de încredere a publicului în organizația respectivă. Evaluarea încrederii instituționale se bazează pe așteptările membrilor publicului-țintă; Studiarea desirabilității imaginii se referă la diferența dintre imaginea reală a organizației și cea ideală. și permite relaționiștilor să evalueze să conceapă măsuri de corectare a imaginii. Coerența imaginii se referă la relația dintre afirmațiile și acțiunile organizației, dar și la relația dintre imaginea globală a organizației și percepția publică. Îndeplinirea acestor indicatori au parametri diferiți de verificare pentru palierele managerial și comunicațional, la nivelul comunicațional e evaluată eficiența activității de relații publice, iar la nivel managerial e evaluat succesul instituțional, profitul material sau simbolic obținut în urma demersurilor de promovare a imaginii publice. În cadrul unei campanii de promovare, indicatorii de imagine sunt formulați diferit ca obiective de comunicare și de marketing, astfel activitatea de relații publice își poate propune, spre exemplu: Creșterea gradului de notorietate, Stimularea deciziei de consum, Comunicarea valorilor brandului care pot fi transpuse în obiective de marketing de tipul: Creșterea cotei de piață cu 2 procente, Creșterea vânzărilor cu 20% etc.

Evaluarea imaginii publice ca produs al activității de relații publice are în vedere în special aspecte discursive, care se referă deopotrivă la parametri structurali ai imaginii, ca realismul, transparența, credibilitatea, coerența internă, focusarea mesajelor pe valori reprezentative, adecvarea stilistică și situațională a mesajelor etc. și la parametri tactici de promovare, cum ar fi tipuri de produse mediatice utilizate pentru comunicarea imaginii instituționale, căile de propagare a mesajelor, amploarea sau frecvența difuzării lor etc. Efectele promovării imaginii publice prin activitatea de RP nu depind în totalitate de eforturile specialiștilor în comunicare. În orice demers discursiv, succesul depinde și de multe variabile independente de emițător: e întotdeauna o șansă parțial controlabilă ca un mesaj bine construit și difuzat să găsească publicul la momentul potrivit în care receptivitatea e favorabilă și disponibilitatea acestuia la schimbarea propusă de comunicarea persuasivă e ridicată, astfel încât rezultatele să fie cele scontate. Cu alte cuvinte, nu e întotdeauna vina relațiilor publice că o campanie de imagine nu a obținut rezultatele scontate, că n-au crescut vânzările cu cât s-a estimat, sau că la alegeri partidul sau candidatul susținut nu a obținut voturile necesare. Evaluarea comunicării investighează

calitatea mesajelor, amploarea și oportunitatea comunicării, constată dacă tot publicul existent sau potențial a fost informat. Din perspectiva comunicării se examinează atitudinile curente ale receptorilor și evaluează dacă este necesară reviziunea comunicării pentru obținerea atitudinilor și comportamentelor scontate. Se identifică unde au apărut lacunele comunicării și ocaziile nefructificate, precum și sincopile de racordare la nevoile informaționale ale categoriilor de public cheie. Eșecul unei campanii de imagine poate avea cauze de proiectare sau de execuție. O proiectare defectuoasă se constată atunci când, spre exemplu, programul de comunicare promite mai mult decât este în stare să realizeze organizația. O execuție defectuoasă presupune că programul asumat nu poate fi dus la bun sfârșit, indiferent din ce motive. În rebranding, spre exemplu, o cauză frecventă este rezistența la schimbare a unor structuri conservatoare. E posibil ca anumite componente ale organizației să ignore schimbarea propusă, s-o refuze sau s-o ridiculizeze. Atunci percepția publică despre organizație va fi dominată de incoerență, iar înnoirea demarată va fi apreciată ca o cosmetizare, o modificare superficială, ceea ce se va repercuta asupra imaginii de ansamblu a organizației, prin urmare, nu doar comunicarea organizației va fi privită cu scepticism, ci întreaga sa activitate. Riscurile eșecului unei campanii de imagine sunt preponderent intraorganizaționale, dar amenințările externe nu sunt de ignorat<sup>130</sup>.

Evaluarea unei campanii de imagine se efectuează urmărind realizarea tuturor indicatorilor planificați. O prezentare sistematică se poate orienta după modelul propus de profesorul australian Jim Macnamara, care analizează eficiența activității de relații publice în funcție de doar trei dimensiuni: intrări, ieșiri și rezultate, considerate etape cheie ale proceselor de comunicare<sup>131</sup>. Modelul se prezintă sub forma unei piramide. La baza ei sunt plasate intrările: informațiile de bază și planificarea, iar în vârf sunt plasate obiectivele îndeplinite. Interpretarea modelului face apel la recomandările făcute în preliminariile planificării. Pentru a evalua corect o campanie de comunicare trebuie ținut cont în faza de planificare de următoarele aspecte: - stabilirea unor obiective măsurabile; - definirea unor criterii care să măsoare activitățile de comunicare; - stabilirea unor proceduri de monitorizare transparente și deschise; - punerea în evidență a progreselor înregistrate. Intrările, ieșirile și rezultatele sunt apoi detaliate pe aspecte relevante formulate pentru etapa de cercetare ca întrebări și ca indicatori pentru etapa de execuție și de evaluare. Fiecărui aspect îi sunt asociate metode de măsurare adecvate.

## Modelul Macnamara de evaluare a imaginii publice (1992)



1. *Intrările* se referă la datele preliminare care stau la baza procesului de planificare. Aspectele considerate prioritare sunt: a. Ce știu și ce gândesc publicurile țintă (Ce nevoi au și ce dorințe) b. Cum preferă publicul să primească informația? c. Ce mediu de comunicare este cel mai adecvat? d. Ce conținut al mesajelor este cel mai adecvat? a. Dorințele și așteptările publicului pot fi evaluate prin studiul mediului offline și online, dar și prin analiza unor baze de date, spre exemplu, reclamațiile clienților. b. Preferințele publicului pentru forma și stilul de comunicare pot fi aflate din diverse surse: articole în jurnale academice, feedback spontan, interviuri, focus grupuri etc. c. Adecvarea mediului selectat poate fi pus în evidență prin studii de caz, interviuri, pre-testări etc. d. Adecvarea conținutului mesajelor poate fi pusă în evidență prin feedback spontan, teste de lectură, pre-testare de produse etc.

2. *Ieșirile* se referă la activitățile și produsele de comunicare prestate pentru atingerea obiectivelor. Autorul precizează că livrabilele, adică materialele de promovare sunt atât de consistente, încât ar putea constitui o a patra dimensiune a evaluării. Livrabilele includ produse mediatice și de comunicare publică în formă printată sau digitală: newsletter, comunicate de presă, broșuri, plinate, afișe etc. Analiza livrabilelor vizează cantitatea lor și modul de distribuție. Aspectele considerate prioritare sunt: a. Numărul de mesaje transmise, b. Numărul mesajelor primite, c. Numărul mesajelor în mass-media, d. Numărul și tipul mesajelor care au ajuns la publicul țintă, e. Numărul celor care au apreciat mesajele, f. Numărul celor care au reținut mesajele, g. Numărul



celor care au înțeles mesajele. Numărul de mesaje transmise e ușor de contorizat din statistici de distribuție, postări pe pagini web, arhive etc. Numărul mesajelor primite presupune consultarea mai multor surse: circulare, feedback la evenimente, rapoarte de eveniment, pagini web vizitate, eventual, download-uri. Numărul mesajelor în mass-media presupune monitorizarea surselor mediatice relevante, precum și capturi de ecran, înregistrări audio-video, transcripturi etc. Numărul și tipul mesajelor care au ajuns la publicul țintă rezultă din analiza de conținut media și din auditul comunicării. Numărul celor care au apreciat mesajele rezultă din analiza mecanismelor de răspuns, mai ales pentru mediul digital și din anchete sociologice. Numărul celor care au reținut mesajele poate fi apreciat în urma administrării de interviuri sau mini-chestionare, organizării de focus grupuri sau de experimente. Numărul celor care au înțeles mesajele rezultă din focus grupuri, interviuri, dar și din achiziții și review-uri. Datele obținute la diverși indicatori și prin diverse metode de cercetare sunt corelate pentru obținerea unor rezultate cât mai obiective.

3. *Rezultatele* se referă la schimbările de atitudine și comportament vizate prin campania sau programul de comunicare derulat. Aspectele prioritare urmărite sunt: a. numărul celor care și-au schimbat atitudinea și b. numărul celor care și-au schimbat comportamentul. Numărul celor care și-au schimbat atitudinea poate fi estimat prin corelarea mai multor metode de cercetare sociologică: focus grupuri, chestionare concepute pentru diverse categorii de public relevante, de ex. pentru clienți, angajați, acționari etc. satisfăcuți, completate de studii de reputație a instituției, mărcii, produsului, după caz. Numărul celor care și-au schimbat comportamentul poate fi estimat tot prin corelarea mai multor metode de cercetare sociologică, dintre care cele mai utilizate sunt: observația directă și chestionarele cantitative - proiectate cu multe variabile și aplicate pe scară largă, care, în mod necesar, sunt raportate la cantitatea de vânzări, la rezultate electorale, la rata de adeziuni, după caz. Analiza intrărilor caracterizează cercetarea diagnostică și se realizează la începutul, pe parcursul și la finalul unui proiect pentru a compara datele și a determina rata de progres. Analiza ieșirilor și livrabilelor oferă informații pentru evaluarea de proces a programului, iar analiza rezultatelor oferă informații pentru evaluarea funcțională și organizațională.

**Analiza de impact** a unei campanii de imagine prezintă în termeni măsurabili cum s-a schimbat percepția publică despre o organizație în urma desfășurării unui program sau a unei campanii de imagine. Prin analiza de impact se compară ce se credea despre organizație înainte și după campanie. Se verifică indicii de vizibilitate, încredere, reputație, impact asupra categoriilor de public. Acest tip de analiză e recomandat pentru studiul reputației, deoarece ne poate

oferi date despre percepția publicurilor despre campanie, despre branding, despre imaginea organizației și, mult mai important va arăta ce cred publicurile țintă despre organizație, mai ales, cât de bine o cunosc și câtă încredere au în aceasta. Analiza de impact are și o componentă economică derivată; ea poate măsura eficiența unei campanii raportând schimbarea de percepție produsă la costurile alocate<sup>132</sup>.

### 4.3. AUDITUL IMAGINII

**AUDITUL IMAGINII** se realizează eficient urmărind cinci direcții principale: **comunicarea, comportamentul, vizualitatea, contextul și competitorii**<sup>133</sup>.

1. **AUDITUL COMUNICĂRII** evaluează ce spune organizația, cui și în ce mod, precum și consecvența mesajelor. Totodată, acest aspect evaluează și calitatea de ascultător a organizației, concret: în ce măsură organizația "ascultă" ce zic membri ei și contactele sale externe: distribuitori, furnizori, investitori, clienți etc. Parametri evaluați sunt: - Conținutul, calitatea și cantitatea comunicării, - Acoperirea tuturor categoriilor pe public relevante; - Stilul mesajelor (respectiv: corelarea între conținut, stil și destinatar. (Aceeși idee poate fi formulată într-un stil oficial sau colocvial, într-un limbaj specializat sau accesibil.) Alte conexiuni care pot fi studiate vizează: - Coordonarea sistemelor de comunicare organizațională internă și externă, - Consecvența mesajelor emise către publicuri diferite, la diferite momente de timp. Sunt evaluate după o grilă unitară activitățile de comunicare profesionalizată, relațiile publice și publicitatea și toate produsele de promovare: printuri mari și mici, panotaj indoor și stradal, prezența în mass-media și în mediul online. În mediul online este evaluat site-ul și prezența în rețelele de socializare: bloguri (vloguri), conturi pe facebook, instagram, tweeter, youtube etc. dar și impactul reclamelor de pe paginile web afiliate. Se măsoară: regularitatea și popularitatea postărilor, promptitudinea reacțiilor și calitatea lor, se monitorizează review-urile și comentariile etc. Din evaluarea comunicării online se poate deduce în ce măsură înțelege o organizație importanța mediului virtual pe de o parte, pentru a se promova și, pe de alta, pentru a lua pulsul opiniei publice. Auditul comunicării include și monitorizarea presei. Sunt contorizate referirile la organizație în media generaliste și specializate și e înregistrat modul cum se raportează sursele externe la organizație (spre exemplu: obiectivitatea referirilor, atitudinea pozitivă sau negativă, tonul echilibrat sau vehement etc.). Datele sunt ponderate cu coeficienți de rating și de reputație ai publicației pentru obținerea unor rezultate cât mai obiective.

2. AUDITUL DE COMPORTAMENT evaluează modul în care interacționează membrii organizației - unii cu alții și cu persoanele și grupurile din exterior. Intraorganizațional sunt evaluate interacțiunile interpersonale, intra- și interdepartamentale din punct de vedere al frecvenței, calității și eficienței lor funcționale pentru organizație și pentru starea psihică a angajaților (moralul, satisfacția personală și profesională, confortul material, fizic, social etc.). Un aspect important auditat este comportamentul conducerii față de angajați, fiindcă politica de resurse umane, e un vector de imagine al organizației care nu trebuie ignorat. La acest punct se urmăresc mai mulți parametri privind politica de personal a organizației: - în ce măsură remunerația este considerată satisfăcătoare și echitabilă de către angajați, respectiv de către patronat. Aceeași abordare contrastivă vizează și politicile de formare și de promovare a personalului. Aspectele comportamentale evaluate vizează - asumarea de către organizație a valorilor sociale (de ex. parolism, punctualitate, politețe, solidaritate, empatie, nediscriminare etc.) - toleranța la critici interne și externe a indivizilor și grupurilor, - disponibilitatea la risc și inovație etc. În comportamentul extern este utilizată frecvent analiza contrastivă, care opune opiniile membrilor organizației, celor ale persoanelor externe organizației, mai cu seamă, a clienților. Auditul comportamentului membrilor organizației este important mai ales pentru acele organizații care lucrează direct cu publicul consumator, de exemplu: unitățile comerciale și cele prestatoare de servicii. În această categorie am putea include și "serviciile publice": poliția, autoritățile locale, fiscalul, judecătorii etc. Opiniile justificate ale clienților nemulțumiți pot fi repere utile pentru îmbunătățirea imaginii unei instituții.

3. AUDITUL IDENTITĂȚII VIZUALE (sau al "designului", în terminologia lui Wally Olins) vizează diferite aspecte ale vizualității. Sunt evaluate simbolurile vizuale ale organizației: logo, siglă, stemă, emblemă, după caz, dar și prezența acestor simboluri în locurile reprezentative (indoor și outdoor), pe produsele firmei (ambalaje, etichete etc.), în produsele publicitare (panouri, afișe, broșuri), pe documente interne și externe etc. E evaluată amenajarea spațiilor reprezentative ale organizației, sedii, puncte de lucru, show room-uri, standuri (în expoziții și târguri), spații de interacțiune cu clienții (magazine, birouri, ghișee) etc. Mai e evaluată și inscripționarea obiectelor care aparțin firmei: mașini de serviciu, utilaje și echipamente, ținute de lucru ale angajaților etc. Auditul vizual evaluează prezența elementelor grafice reprezentative pentru o organizație pe produse, ambalaje, clădiri, uniforme, echipamente de protecție, pe formulare, plicuri, etichete, ecusoane, materiale promoționale, reclame, publicații. De asemenea, e evaluată identitatea vizuală în mediul online, pe site-urile și conturile de prezentare.

4. AUDITUL CONTEXTULUI (sau al "arhitecturii", în terminologia lui Wally Olins) evaluează imaginea publică a unui brand în relație cu imaginile asociate și se referă, deopotrivă, la perspectiva receptorului, care percepe colaborarea dintre diverse branduri și la perspectiva emițătorului, care promovează ca branduri distincte, ceea ce reprezintă, de facto, doar segmente ale aceleiași entități organizaționale. Așadar, pe de o parte există situația în care publicului îi sunt prezentate asocieri de branduri diverse pentru potențarea reputației și, pe de alta, publicului îi sunt prezentate branduri diferite, deși acestea au același proprietar. Analiza contextuală e relevantă mai ales pentru mediul de afaceri, unde tendința de concentrare a capitalului a condus chiar la situația paradoxală în care foste mărci concurente au ajuns să fie deținute astăzi de același concern. Dar analiza contextuală e utilă în toate domeniile vieții sociale. Spre exemplu, ea poate pune în evidență încrederea publicului în instituțiile statului, luate în ansamblu. (Mai concret: imaginea unei poliții corupte se încadrează în tabloul general al unui stat afectat de flagelul corupției, pentru că e imposibil să existe poliție integră într-un stat corupt sau invers, poliție coruptă într-un stat integru.)

PRACTICA DE ASOCIERE a imaginii unor branduri este frecvent întâlnită în prezent, atât la nivelul organizațiilor, cât și la cel al ofertei organizaționale. Asocierea de branduri e, mai ales, desideratul brandurilor minore care urmăresc creșterea notorietății pe seama brandurilor de renume, dar nu sunt rare nici situațiile în care branduri de calibru asemănător optează pentru apariția publică în tandem pentru consolidarea reciprocă a imaginii. Practicile de asociere a organizațiilor înregistrează mai multe varietăți: 1. Firmele își leagă numele de actori sociali sau politici cu greutate în spațiul public: state puternice, mari puteri, organizații internaționale. Spre exemplu: Faptul că x firmă e furnizor NATO oferă o garanție puternică. 2. Firmele își leagă numele de investiții strategice și obțin astfel un ascendent simbolic, o confirmare contextuală, socială a calității mărfii oferite. De ex. Construcția de autostrăzi, centrale energetice, obiective industriale majore etc. 3. Firmele își leagă numele de obiective emblematice, populare, de ex. obiective edilitare majore: un centru de afaceri, o clădire emblematică în spațiul urban, un "zgârie-nori", un spațiu de târg, un spațiu expozițional de afaceri etc. sau un obiectiv cultural major - clădirea teatrului, filarmonicii, pista de curse de formula 1, hipodrom etc. 4. Firme cu valoare relativ egală din diverse domenii de activitate fac parteneriate pentru susținerea reciprocă; 5. Firme mici vor ca numele lor să fie legat de nume mari, de organizații mari, de actori sociali cu greutate în spațiul public. Acesta e un mod economic de a furniza publicului garanții de calitate, de seriozitate; 6. Firme își leagă numele de personalități ale momentului, mai ales de idoli - e o modalitate facilă de a obține popularitate, mai ales în rândul end-user-ilor. În concluzie: practicile de asociere oferă publicului garanții simbolice

referitoare la credibilitatea firmei. Le putem considera forme evolute ale unor practici istorice: alianțe dintre familiile cu blazon pentru concentrarea averii, alianțe de neagresivitate între casele regale, alianțe militare etc. Asocierile reprezintă un prim-pas către fuziunile de întreprinderi și crearea concernelor. În timp ce în domeniul economic înregistrăm o tendință a concentrării de capital, în administrația publică întâlnim tendința contrarie de înmulțire a instituțiilor publice. Niklas Luhman observa că puterea politică crește prin diversificare instituțională, prin înmulțirea actorilor sociali care o reprezintă, pe când puterea economică sporește prin concentrarea de capital, prin diminuarea numărului de actori sociali, dar prin sporirea forței acestora.

PRACTICA DISOCIERII DE BRANDURI se înregistrează îndeobște în mediul de afaceri. Concernele care au achiziționat mărci de tradiție (uneori chiar foste mărci concurente au ajuns să fie deținute de același proprietar, de ex. în prezent lanțurile de discount Lidl și Kaufland sunt deținute de același proprietar) sunt conștiente că promovarea ofertei sub numele deja consacrat pe piață e mai profitabilă decât crearea unei identități noi în funcție de proprietar, iată de ce acestea se străduie, de regulă, să rămână anonime pentru publicul consumator. Un alt avantaj al păstrării numelui original este asigurarea continuității unui brand, chiar și atunci când afacerea își schimbă proprietarul, ceea ce în mediul actual se întâmplă curent. Garanția calității este oferită, în acest caz, de numele mărcii și nu de acționariatul care stă în spatele afacerii.

Auditul imaginii organizațiilor formate prin aglutinarea unor entități juridice sub diverse forme asociative este relevant pentru coordonarea imaginilor autonome de branduri sau mărci care intră în componența unei corporații sau a unui concern, pentru adoptarea unor eventuale strategii compensatorii care să avantajeze brandurile cu cotă de piață mai scăzută. Auditul de brand și coordonarea brandurilor din componență sunt importante pentru acționariate. Auditul acoperă toate brandurile existente la momentul evaluării în organizația respectivă, inclusiv sub-branduri și co-branduri, după caz (după cum spune Wally Olins). Auditul are scopul să arate în ce măsură sunt percepute mărcile și organizațiile componente ca parte a unei uniuni organizaționale sau ca entități separate de către publicurile relevante, care mărci sunt percepute mai favorabil, care mărci pot fi confundate între ele, care mărci pot fi confundate cu produsele concurenței etc.

Wally Olins<sup>134</sup> afirmă existența a trei modele de branding: monolitic, girat și centrat pe brand.

a. Modelul monolitic sau corporativ caracterizează o afacere unică, cu un singur patron, care poate avea produse într-unul sau mai multe domenii de activitate. De ex. "Mitsubishi" este numele sub care firma produce automobile și ... conserve de pește și ... derulează operațiuni bancare. Practica numelui comun pentru o diversitate incongruentă de produse e caracteristică mai ales spațiului

asiatic. Tot modelului monolitic îi încadrează Olins și firmele care, pe lângă linia principală de produse, au dezvoltat activități derivate care profită de o tradiție deja instituită. De exemplu, prestigiul universității Harvard este transferat cu succes publicațiilor universitare, revistei și editurii universității care poartă același nume.

b. Modelul girat apare ca urmare a asimilării unor firme prin achiziție de către un proprietar care decide să păstreze numele fabricilor sau al mărcilor achiziționate, astfel că, din afară, clienții nu percep fuziunea și cred, în continuare că e vorba de producători distincți. Însă pentru investitori e esențial cine este proprietarul afacerii și ce garanții prezintă acesta. Există câteva exemple celebre: **General Motors (GM)**, cel mai mare producător american de automobile deține, printre altele, brandurile: Buick, Cadillac, Chevrolet. Concernul elvețian **Nestle** deține peste 150 de branduri în diverse ramuri alimentare: Cafea: Nescafé, Nespresso, Dolce Gusto, Starbucks - Licență nedeterminată etc.; Apă îmbuteliată: Perrier etc. Vittel (France) etc.; Băuturi: Nesquik, Milo, Carnation etc.; Nestea (joint-venture cu Coca-Cola); Ciocolată: Milky Bar, After Eight etc.; Înghețată: Häagen-Dazs, Skinny Cow etc.; Cereale: etc. Chocapic, Crunch etc.; Produse pentru nou născuți: incluzând produsele Gerber, Nan, Neslac; Produse nutritive: Nesvita, PowerBar etc.; Condimente, supe, sosuri: Maggi, Buitoni etc.; Produse congelate: Findus, Lean Cuisine etc.; Dulciuri: Joe (Romania și Olanda) Kit Kat, Lion, Milky Bar, Wonka etc.; Mâncare pentru animale de companie: Felix, Gourmet, Dog Chow, Purina etc.; Nestlé deține 30% din acțiunile firmei de cosmetice L'Oréal, care, la rândul ei, include brandurile: Garnier, Lancôme etc. Și un exemplu românesc. Brandurile de ciocolată **Kandia**, *Rom*, *Făgăraș* și *Laura*, prăjitura *Măgura*, bomboanele *Sugus* și *Silvana* sunt produse de Kandia-Excelent (sau Kandia-Dulce - fabrică rezultată din fuziunea fabricii Kandia de la Timișoara, cu fabrica Excelent din București și care are în prezent același proprietar ca brandul Heidi). După privatizare firma a aparținut pe rând grupului britanic Cadbury-Schweppes, parte a concernului Kraft Foods, fondului de investiții Oryxa Capital, grupului de investiții austriac Julius Meinl. Olins consideră că modelul girat e un conglomerat organizațional și afirmă că modelul se regăsește și în armatele actuale unde eșaloane moderne poartă nume tradiționale ca "regiment de cavalerie, de ulani, de husari, de dragoni etc",

c. Modelul centrat pe brand a apărut tot datorită tendinței de concentrare a capitalului financiar, dar, spre deosebire de modelul girat, în care firmele preluate de un gigant economic își păstrează autonomia, în modelul centrat pe brand, odată cu fuziunea de capital a rezultat și o nouă identitate. Un exemplu este trustul american de bunuri de consum Grupul Procter & Gamble care deține mărci de Cosmetice: Head and Shoulders, Camay, Pantene, Olay, Max Factor; Oral B, Blend-a-Med, Produse de igienă: Pampers, Always, Tampax;

Detergenți: Ariel, Tide, Bonux; baterii Duracell, lame Gillette, Braun etc. Gillette și Braun au fost cândva concurenți ai producătorului Procter & Gamble. Alt exemplu este compania britanică de băuturi Diageo alcoolice care deține mărci de whisky: Black & White, J&B (Justerini&Brooks), Johnnie Walker, Crown Royal ș.a.; de **vodka**: printre care și Smirnoff, de rom, lichior, gin și berea Guinness. Și în acest caz J&B (Justerini & Brooks), Johnnie Walker au fost cândva firme concurente, iar publicul le mai percepe astfel și în prezent. Concernele care dețin producători aparent concurenți practică o strategie de compensare economică. Păstrarea nealterată a tradiției unor mărci în opinia publică face ca tranzacțiile comerciale și schimbarea proprietarilor să treacă neobservate la nivelul consumatorilor.

5. AUDITUL COMPETITORILOR are ca scop poziționarea realistă a organizației și studiul tendințelor înregistrate în imaginea organizațiilor concurente. Concurența presupune că pe aceeași piață acționează agenți cu ofertă similară care împart același public consumator. Sursele analizei sunt pe de o parte, mass-media și mediul online care conțin articole despre concurență, dar și marketingul și publicitatea competitorilor, cu toate reclamele prezente în spațiul public fizic și online, prezența acestora la târguri și expoziții, mai ales, prezența produselor pe piață: în magazine de desfacere, show-room-uri și în alte forme de ofertare publică. Aspectul concurenței nu e relevant pentru instituțiile statului care, prin definiție, nu au concurență. (Dar oare migrația masivă din țările ex-comuniste nu e un semnal destul de îngrijorător că instituțiile statului nu au chiar o imagine demnă de încredere? E incorect să vorbim de concurență la nivel internațional? Individul are posibilitatea să compare diferite sisteme guvernamentale și, dacă are și libertatea de a alege, se va îndrepta, probabil, către oferta mai avantajoasă.) Aspectul concurenței e relevant chiar la nivel de stat, deși politica se exprimă în alți termeni. (Cooptarea în organizațiile internaționale e condiționată de îndeplinirea unor standarde. În acest sens amintim că România a devenit membru al UE și NATO odată cu Bulgaria într-o etapă ulterioară primirii Poloniei sau Ungariei.)

\*\*\*

Scopul auditării imaginii publice este corecția acesteia prin ajustarea parametrilor deficitari, ceea ce presupune, de regulă, deopotrivă, revizuirea coordonatelor de imagine și revizuirea programului relații publice, deoarece redefinirea identității organizaționale se realizează prin Redefinirea cursului de acțiune. Reamintim că redefinirea imaginii instituționale se petrece, mai cu seamă atunci când o organizație își schimbă proprietarul sau profilul de activitate (spre exemplu, atunci când branduri cu tradiție sunt înghițite de antreprenori puternici

sau când, din varii motive, ajung să producă și/sau alte bunuri, decât cele care i-au consacrat, așa cum s-a întâmplat, de pildă, cu Renault sau BMW), dar și atunci când își schimbă regimul de funcționare sau clasa de încadrare (spre exemplu în situații de privatizare, respectiv sau etatizare/naționalizare sau atunci când o firmă se exinde de la o afacere de familie la un antreprenor internațional, așa cum s-a întâmplat, de pildă cu Adidas.). Redefinirea strategiilor de imagine reprezintă, în general, urmarea unor "lecții învățate" în confruntarea unei organizații cu situații de criză, care au pus în evidență obsolența imaginii promovate și necesitatea unor măsuri inovative de edificare și consolidare a brandului. În acest capitol am abordat procesele de creare și promovare a imaginii publice din perspectiva activității de relații publice, am trecut în revistă etapele proiectării și producției de mesaje identitare, într-o abordare centrată pe public și am pus în evidență importanța procesului de auditare a imaginii publice din punct de vedere discursiv, distinct de evaluarea eficienței organizației, în funcție de gradul de îndeplinire a misiunii asumate. Astfel am încercat să creăm premise de analiză a modului de gestionare a imaginii publice organizaționale din dublă perspectivă, managerială și comunicațională.



## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. IACOB, Dumitru, CISMARU, Diana-Maria, *Relațiile publice. Coeziune și eficiență prin comunicare*, București, Comunicare.ro, 2011.
2. LIBAERT, Thierry, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Iași, Polirom, 2009.
3. OLINS Wally. *Manual de branding*, București, Editura Vellant, 2009.
4. STAVRE, Ion, *Introducer în crearea de imagine, curs universitar*, București, Editura FCRP, SNSPA, 2005.

## Capitolul 5

### GESTIONAREA IMAGINII PUBLICE

Menținerea unei imagini publice favorabile are o contribuție covârșitoare asupra succesului unei organizații. Vizibilitatea și credibilitatea se potențează reciproc. O bună reputație generează avantaje multiple, indiferent de specificul organizației: aduce clienți, adepți, simpatizanți sau voturi, favorizează pătrunderea pe noi piețe sau extinderea publicului receptor, crește cifra de afaceri, contribuie la reducerea costurilor de capital, atrage investitori, permite selecția colaboratorilor, facilitează recrutarea de personal, legitimează sprijinul public, crește potențialul regenerativ în situații de criză, oferă modele sociale etc. Menținerea unei imagini favorabile reprezintă un demers permanent al oricărei organizații, în strânsă corelație cu eforturile organizațiilor de a se adapta la mediul social, aflat în continuă schimbare. Gestionarea imaginii publice în context dinamic intra- și extraorganizațional este tema capitolului de față, așadar urmează să ne concentrăm atenția asupra tehnicilor curente de menținere a unei percepții pozitive în spațiul public, cât și a modalităților de reconstrucție a imaginii publice, atunci când, din varii motive, aceasta suferă deteriorări. Reiterăm observația privind fragilitatea imaginii publice, ca o consecință directă a controlului limitat al unui actor social asupra informațiilor și opiniilor despre sine, prezente în spațiul public. Obiectivele propuse sunt: 1. Relevarea particularităților de gestionare a patrimoniului simbolic al unei organizații; 2. Definirea coordonatelor etice ale imaginii și reputației organizaționale. 3. Descrierea riscurilor care pot genera deteriorarea imaginii publice. Ca și în capitolul precedent, facem precizarea că ne vom concentra mai ales asupra dimensiunii discursive a imaginii publice și vom acorda o atenție deosebită perspectivei comunicative.

#### 5.1. CULTIVAREA IMAGINII PUBLICE

**Imagina instituțională e o resursă importantă a unei organizații** a cărei gestionare influențează îndeplinirea misiunii, poate într-o măsură mai mare decât celelalte resurse ale organizației: materiale, economice, tehnologice, informaționale, umane etc. În teoria organizațională se afirmă că **imaginea** unei organizații este *obiect de patrimoniu* și, ca atare, imaginea se gestionează la fel

ca orice alt bun de patrimoniu al organizației. Imaginea este cea mai sensibilă proprietate a unei organizații pentru că nu are expresie materială și pentru că nu este controlabilă în aceeași măsură ca celelalte resurse. În majoritatea cazurilor organizația poate controla resursele materiale de care dispune printr-un management competent. Organizația poate controla, însă, imaginea publică, doar pe segmentul de informație pe care-l produce și-l difuzează în spațiul public.

Toate celelalte surse pot fi monitorizate, dar ele pot fi mai greu influențate, atât timp cât sunt determinate de interese diferite de ale organizației. Comportamentul surselor externe care relatează despre organizație în spațiul public, în special mass-media, concurența și detractorii poate fi anticipat doar într-o măsură limitată, prin studiul lor constant, dar reprezintă întotdeauna o vulnerabilitate pentru o organizație, prin gradul de imprecizie. Prin urmare, oricât s-ar strădui o organizație să-și creeze și să-și promoveze identitatea desirabilă, imaginea publică depinde, mai ales de percepția publicurilor ei, care e, prin definiție, dominată de subiectivism. Firește că atitudinile, convingerile și comportamentele publicului pot fi influențate, dar ele nu pot fi impuse. Ori, cum observa Walter Lippmann acum vreun secol, oamenii evaluează realitatea pe baza "imaginilor din mintea lor".

Avantajele unei imagini publice pozitive, coerente și credibile pot fi expuse sistematic, pornind de la *definiția imaginii corporative*. Aceasta este considerată activul intangibil al unei organizații, care îi reflectă identitatea, capital care nu trebuie ignorat, deoarece nu numai că are rolul de a semnaliza unicitatea unei organizații prin distincția față de alți actori sociali similari, ci și acela de a evidenția acele caracteristici care o recomandă ca partener social pentru toți stakeholderii. **Stakeholder** desemnează în vocabularul economic toți acei actori sociali care sunt interesați în vreun fel de o organizație, de existența și prestația ei, de corectitudinea și de implicarea ei socială. Prin demersul de construcție a unei imagini solide un actor social stimulează asocieri generatoare de credibilitate, ca autenticitate, transparență, consecvență etc. O imagine corporativă credibilă și vizibilă creează un avantaj competitiv pentru orice organizație. O imagine corporativă transparentă e o dovadă a premiselor de fairplay pentru toți partenerii sociali, un atu puternic în mediul actual, complex și concurențial<sup>135</sup>.

În continuare rezumăm motivele care legitimează eforturile oricărei organizații de a investi resurse în edificarea și menținerea unei imagini corporative pozitive. (1) Construirea unei imagini corporative favorabile poate fi avantajoasă atunci când percepția publică asupra organizației nu reflectă realitatea, nu e formată în mod clar sau atunci când amintirea greșelilor din trecut mai reprezintă repere pentru public. Imaginea corporativă poate fi un factor decisiv în decizia consumatorilor. O imagine corporativă puternică poate îmbunătăți structura financiară a organizației și poate atrage investitori și

acționari. Construirea de imagini corporative este, de asemenea, importantă atunci când forțele externe, cum ar fi o concurență sporită sau nouă, produse și tehnologii avansate necesită contramăsuri. Construirea unei imagini corporative favorabile devine relevantă pentru comunitățile în care organizația este o forță majoră (De ex., un agent economic care e capabil să ofere mii de locuri de muncă, diminuând rata șomajului din regiune este văzut de comunitate ca factor de dezvoltare și de bunăstare, ceea ce constituie plusvaloare pentru imaginea corporativă intrinsecă. (2) Există o necesitate ca organizația să depună eforturi concertate nu numai pentru a-și construi imaginea corporativă, ci și pentru a o susține. Întrucât imaginea corporativă afectează comportamentul părților interesate, organizația se străduiește să dezvolte și să gestioneze imaginea. Gestionarea imaginii corporative este în mod normal o mare provocare pentru organizație. Gestionarea imaginii corporative este cheia securității și succesului organizației și contribuie la menținerea încrederii publice. Imaginea corporativă este un factor critic în evaluarea generală a organizației. Este puterea care constă în reprezentarea din mintea stakeholderilor, atunci când aud numele organizației. Este atuul care o diferențiază pe piață și este o necesitate pentru organizație pentru poziționarea sa de succes pe piață<sup>136</sup>.

*Gestionarea imaginii publice constituie un demers continuu, care include, deopotrivă, promovarea și monitorizarea informațiilor despre instituție care circulă în spațiul public, analize periodice care indică mesajele de impact, accentele de intensificat și ajustările necesare. Un demers în permanentă concordanță cu activitatea organizației, dar și cu așteptările publicului și, nu în ultimul rând cu tendințele mediului social și cu modele de comunicare.* **A gestiona** înseamnă a administra bunurile unei întreprinderi, instituții sau persoane. Verbul are etimologie latină și e înrudit cu "gest", care în latina târzie capătă, pe lângă sensul primar de comportament, și sensul de a supraveghea o acțiune<sup>137</sup>. Imaginea trebuie să comunice racordarea actorului social la actualitate și trebuie permanent adaptată gusturilor publicului, ea trebuie permanent legitimată și argumentată creativ, dar realist, pe înțelesul fiecărei categorii de public prioritar (intern și extern). Modelele se schimbă rapid, memoria și preferințele oamenilor sunt extrem de fluctuante.

**Gestionarea imaginii este o funcție a conducerii organizației**<sup>138</sup> care contribuie la reproducerea organizației în modalități care facilitează integrarea acesteia în mediul social, evitarea disfuncționalităților de comunicare din interiorul organizației, evitarea disfuncționalităților de comunicare între organizație și mediul său extern<sup>139</sup>. Reperele în gestionarea imaginii publice sunt de natură diferită, cele mai importante sunt considerate: Managementul performant, Comunicarea profesionistă, Loialitatea personalului, Implicarea socială a instituției, Relația cu mass-media<sup>140</sup>. Managementul imaginii corporative implică multe elemente. Declararea misiunii companiei și

exprimarea ei pregnantă, limbajul corporativ, tradițiile, modelele de comportament, etica și stilurile de leadership trebuie să fie o reflectare realistă a companiei. Toate acestea trebuie să corespundă așteptărilor clienților, furnizorilor și partenerilor. În multe privințe, managementul imaginii corporative este managementul calității generale. Efectele unei gestionări performante a imaginii corporative pot fi sesizate în orice acțiune a unei organizații, de la vânzări la cota de bursă. Acceptabilitatea și comercializarea produselor și serviciilor unei companii se vor baza pe imaginea companiei respective. O imagine corporativă favorabilă influențează moralul personalului, cheltuielile de recrutare, cifra de afaceri și rezultatele de marketing. Dimpotrivă, o imagine corporativă nedefinită sau maculată are efect opus asupra tuturor acestor domenii.

**Gestionarea imaginii publice e un proces laborios.** Abordarea procesuală pune în evidență eficiența gestionării acestui patrimoniu nematerial al unei organizații. Procesele de gestionare ale imaginii publice sunt condiționate de o serie de factori interni și externi sistemului, asupra cărora organizația nu poate avea decât un control limitat. Factorii principali care contribuie la construirea imaginii corporative sunt: **Echipa de management, Istoricul, Produsele consacrate, Succesul financiar, Clienții de top, Loialitatea angajaților.**

**1. Echipa de management:** Lideri bine cunoscuți și respectați în echipa executivă sporesc credibilitatea unei organizații. În plus, dacă o companie este finanțată de investitori cunoscuți, impresia unei afaceri solide este garantată. Încrederea publicului într-o organizație este consolidată atunci când notorietatea personalităților din conducere este susținută de un comportament ireproșabil al organizației și al fiecărui membru al acesteia.

**2. Istoricul:** Performanțele anterioare ale companiei în ceea ce privește cota de piață, profitul, afilierile, distribuitorii, furnizorii, clienții, produsele de succes, tradiția și reputația reprezintă temelia pe care se sprijină toate demersurile curente.

**3. Produsele consacrate:** Produsele care s-au impus pe piață de-a lungul vremii au creat în rândul clienților o percepție pozitivă asupra organizației, care reprezintă o premisă valoroasă pentru lansarea unor noi produse.

**4. Succesul financiar:** Lumea e avidă de povestea de succes a companiilor profitabile, analiștii financiari le recomandă investitorilor și clienții se simt în siguranță atunci când fac achiziții de la o companie cu o bază financiară solidă.

**5. Clienții de top:** Calitatea clienților este mai importantă decât cantitatea de clienți. O listă de clienți renumiți poate impune o companie ca lider într-un domeniu de activitate. Renumele construit pe testimonialele unor clienți importanți, mai ales, dacă există o colaborare îndelungată și un grad ridicat de satisfacție reprezintă o premisă pentru achiziția de noi clienți de top.

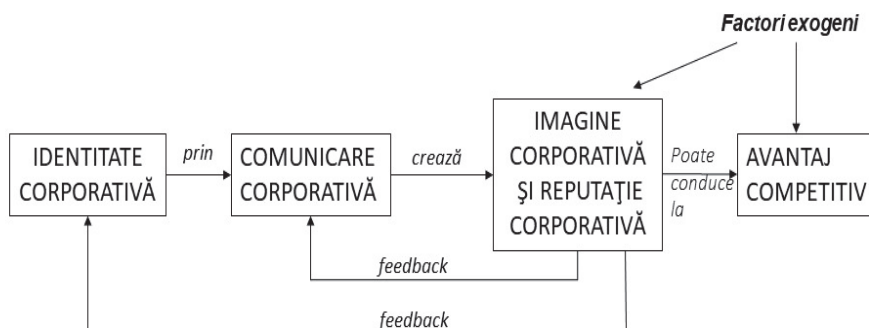
**6. Loialitatea angajaților:** Dacă interesele angajaților se identifică cu cele ale organizației riscul de fraude, corupție, delapidări, derapaje în cadrul organizației și în interacțiunile cu

**partenerii sociali este minimizat.** Imaginea corporativă este fragilă și fiecare acțiune a organizației, liderilor și angajaților ei contează în crearea unei imagini pozitive<sup>141</sup>. (Revista americană de de business Fortune Magazine realizează anual, începând din 1955, un clasament al admirației de care se bucură firmele americane, luând în considerare opt criterii: calitatea managementului, calitatea produselor și serviciilor, valoarea ca investiție pe termen lung, inovația, notorietatea poziționării financiare, abilitatea de a atrage, dezvolta sau păstra oamenii talentați, responsabilitatea față de comunitate și mediu, utilizarea capitalului și patrimoniului companiei<sup>142</sup>).

**Gestionarea eficientă a imaginii corporative se realizează sistemic.** Modelul operațional al gestionării reputației afirmă că identitatea corporativă se creează prin comunicare instituțională. În principal, demersurile comunicative creează imaginea unei organizații și, în timp, reputația. Firește reputația depinde de o bună comunicare, dar factorul decisiv rămâne performanța intrinsecă a unei organizații. Modelul teoretic afirmă că există un feedback pe care imaginea o are asupra comunicării și, de asemenea un feedback pe care imaginea o are asupra identității unei organizații. O imagine pozitivă și o bună reputație pot conduce la un avantaj competitiv, dar în această ecuație trebuie luați în calcul și factorii externi<sup>143</sup>. Din modelul expus se poate deduce de ce imaginea organizației poate fi considerată ca rezultatul a raportului dintre imaginea proiectată și cea receptată. Reamintim că fiecare organizație se raportează la trei categorii de imagine, ca parte din constructul imaginii sociale. Prima este **imaginea dezirabilă**, care reprezintă ceea ce organizația își dorește și țelul în virtutea căreia acționează, încercând să-și sporească notorietatea, atractivitatea și să câștige noi categorii de public. **A doua imagine este cea proiectată**, în mod conștient de către organizație, prin activități de comunicare și relații publice. Iar a treia imagine, numită **imaginea percepută**, reprezintă imaginea organizației care s-a format în mintea categoriilor de public și care se suprapune parțial imaginea dezirabilă. Între **imaginea proiectată** și **imaginea percepută pot exista diferențe mari**. Imaginea publică poate fi construită, dar e dificil de controlat în spațiul public. Chiar dacă ea este percepută în general pozitiv de către publicul țintă, întodeauna vor exista și opinii critice, o receptare e o utopie. Amintim, în acest sens, comportamentul oamenilor față de mărcile de mașini, de partidele politice, de echipele sportive etc. Desideratul oricărei organizații este să minimizeze distanța dintre imaginea proiectată și imaginea percepută, dar, cum am mai spus identitatea dintre cele două aspecte ale imaginii publice nu poate exista. Dacă diferențele sunt foarte mari, înseamnă fie că imaginea proiectată este nerealistă, fie că demersurile de comunicare a imaginii sunt inadecvate. În ambele situații trebuie identificate cauzele discrepanțelor dintre imaginea percepută și imaginea dorită, în vederea remedierii lor grabnice, altfel cresc riscurile de eșec<sup>144</sup>.

## MODELUL OPERAȚIONAL AL GESTIONĂRII IMAGINII CORPORATIVE

(Gray, Balmer, 1998)



**Practicile de gestionare a imaginii publice sunt studiate din perspectiva mai largă a reputației.** Menținerea unui bun renume a unui actor social, îndeobște a unei organizații, este considerată cheia de boltă a activității de relații publice. Direcția de cercetare, numită MANAGEMENTUL REPUTAȚIEI, constituită în sfera relațiilor publice ca studiu interdisciplinar, situat la intersecția dintre ariile tematice ale științelor organizaționale și cele ale comunicării, abordează planificarea, edificarea, cultivarea, gestionarea și monitorizarea renumelui unui actor social pentru toate categoriile sale de public relevant din perspectiva proceselor de percepție și interpretare și s-a dezvoltat, mai cu seamă, pentru mediul online. Tehnicile de influențare și control, utilizate în scopul minimizării distanței dintre imaginea reală și imaginea dorită, sunt relevante pentru cele trei etape principale de construcție, mentenanță și reconstrucție a reputației. Teoriile vehiculate în managementul reputației consideră, de regulă, reputația ca demers continuu, extins pentru toată perioada de activitate a unui actor social, iar imaginea publică ca reflectare a reputației la un anume moment de timp<sup>145</sup>.

**DISTINCȚIA DINTRE IMAGINE ȘI REPUTAȚIE** poate fi redusă la o problemă de percepție. Reputația este produsul vectorial dintre imaginea emisă și cea receptată statistic<sup>146</sup>. Distincția dintre imagine și reputație e controversată, fiindcă imaginea și reputația prezintă multe elemente comune. **În teorie există 4 viziuni ale relației dintre imagine și reputație:** 1. Termenii sunt sinonimi, 2. Termenii sunt diferiți, 3. Reputația determină imaginea, 4. Imaginea determină reputația<sup>147</sup>. Diferențele dintre imaginea corporativă și reputația corporativă pot fi puse în evidență în aria percepției și comunicării. A.) Din perspectiva percepției putem avea în vedere următoarele constatări. 1. Un obiect sau o

situație (de ex. o mașină sau un meci) pot avea imagine, dar nu pot avea reputație și prestigiu. Obeiectele sociale (de ex. organizațiile, tehnologiile, ideologiile, brandurile) au o reputație asociată imaginii. 2. Imaginea poate fi constatată la un anumit moment de timp, pe când reputația se construiește în timp și se sprijină pe trecut, pe istoricul obiectului social. Actualitatea poate influența reputația doar condiționat. Imaginea este nuanțată sau corectată cu fiecare acțiune a RP din cadrul unei campanii, ceea ce are, fără îndoială, influență asupra reputației. Imaginea e remodelată la fiecare percepție, iar reputația apare ca sinteză a percepțiilor imaginilor receptate. 3. Imaginea nu poate aspira la o valoare de adevăr, e doar o interpretare subiectivă a realității. În cazul reputației, însă, se presupune că opiniile pot fi probate cu informații adevărate. 4. Imaginea este un flash de moment care se creează repede și dispare la fel de repede, reputația este un construct care necesită timp și are efecte în viitor. Imaginea e fragilă, superficială și fluctuantă, în schimb reputația e mai profundă și mai stabilă în mintea noastră. 5. Imaginea colecționează experiențele, reputația valorizează experiențele. Imaginile sunt reprezentări, reputația reflectă așteptări. 6. Imaginea e un termen semantic neutru, termenul reputație asociază automat valoare în sens pozitiv, care e recunoscută și poate fi acceptată. O reputație negativă e respinsă social. A avea reputație zero nu înseamnă doar a avea credibilitate zero, dar se poate deduce și ideea că subiectul nu este cunoscut deloc publicului. 7. Imaginea poate accepta în compoziția sa elemente contradictorii - pozitive și negative, însă reputația nu, ea se situează într-un anume punct pe o scară de la negativ la pozitiv. Imaginea poate conține orice fel de informații, care pot genera asociații pozitive sau negative, fără a crea disonanțe cognitive. Pentru reputație, însă, sunt relevante informațiile evaluatoare, care permit raportarea la valori sociale. 8. Un actor social poate avea mai multe imagini, dar o singură identitate și o singură reputație. B.) Din perspectivă comunicațională putem avea în vedere următoarele constatări. 1. Imaginea se construiește pe baza unor informații relativ concrete, provenite, de regulă, din experiențe personale, fie contacte directe sau păreri - auzite sau citite. Reputația, în schimb, se creează prin procese de comunicare în care este luată obligatoriu în calcul și părerea celorlalți. 2. Imaginea poate fi un construct mental individual, reputația e în mod necesar un construct colectiv al opiniei publice, sau cel puțin al tuturor stakeholderilor unui actor social, cei care formează segmentul relevant de public. 3. Imaginea se formează în mintea oamenilor, reputația se formează în spațiul public, ceea ce explică însăși rațiunea de a exista a activităților de relații publice. Reputația e valuta forte care arată eficiența sistemului de comunicare al unei organizații, de aceea activitatea de relații publice poate fi considerată un pilon important în managementul reputației. 4. Imaginea și reputația fac ambele obiectul unor măsuri de comunicare, concepute să influențeze percepția lor publică. Despre reputație putem vorbi doar în contextul comunicării publice, ceea ce explică rolul



social din ce în ce mai însemnat al reputației odată cu dezvoltarea mass-media și a globalizării comunicării prin internet. Comunicarea de influențare beneficiază și de tehnici eficiente pentru crearea imaginii corporative, dar ineficiente pentru crearea reputației. 5. Imaginea e mai ușor de influențat decât reputația, cu alte cuvinte, imaginea corporativă poate fi creată, reputația e moștenită. E evident mai ieftină construcția unei imagini favorabile, decât a unei reputații solide și durabile. 6. Construcția reputației e imposibilă dacă nu există în prealabil o suită de imagini ale actorului social, decelabile la diverse momente de timp. Pe de cealaltă parte, imaginile depind de reputație, dar ele pot apărea și independent de reputație. Formarea imaginilor corporative este doar parțial determinată de activitatea de relații publice.

În contextul actual apare dilema dacă organizațiile mai pot face alegerea rațională între notorietate și prestigiu, atractivitate și credibilitate, sau în ce măsură mai depinde **imaginea organizației** de activitățile specialistului în comunicare, dacă aceasta este, mai degrabă, un dat social, o rezultantă percepțiilor publice. Managementul reputației semnalează o serie de conflicte care apar în gestionarea imaginii publice ale unei organizații sub presiunea timpului și a mediului concurențial. 1. Cel mai evident este conflictul care apare **între notorietate și prestigiu**. Se admite că organizațiile, din dorința de a se remarca cu orice preț își subminează propriul prestigiu. Altfel spus, în încercarea lor de a fi cunoscute de cât mai multă lume, organizațiile sunt predispuse la decizii discutabile care le scade autoritatea morală și capacitatea de influență. 2. Un alt conflict poate fi derivat, pe același principiu, anume divergența dintre **atractivitate și credibilitate**. Organizațiile încearcă să devină cât mai atractive pentru deținătorii legitimi de interese (clienții, angajații, societate în general) și, în acest scop, recurg la o serie de acțiuni cu tentă populistă, ceea ce le diminuează credibilitatea. Se întâmplă mai ales atunci când organizațiile par, mai degrabă, preocupate de propria imagine și se concentrează mai puțin asupra activităților curente. Totul se reduce la un exercițiu de imagine și cel mai elocvent exemplu sunt partidele politice în preajma alegerilor. 3. Un al treilea conflict extinde sfera celor menționate anterior. Acesta rezumă oscilația organizației între **clienții vechi și noi** și apare între tentația organizației de a se adresa unor noi categorii de public, de a câștiga noi membri și fidelizarea celor deja existenți. (De exemplu: firmele de telefonie mobilă sau instituțiile bancare se confruntă frecvent cu astfel de situații.) Confrunțați cu o pierdere a interesului, cu oferte neatractive, nucleul clienților sau simpatizanților vechi se îndepărtează de organizație și, într-un gest de frondă, se pot orienta chiar către concurență. Iată cum decizia de a câștiga clienți noi, gestionată incorect, îi poate îndepărta pe cei existenți<sup>148</sup>.

Managementul reputației a luat amploare odată cu creșterea ponderii imaginii publice prezente în mediul online. Recomandările privind promovarea

eficientă a imaginii publice în spațiul virtual vizează, în principal, cinci aspecte: 1. Prezența activă în social media, 2. Aspectul site-ului web, 3. Conceptul de promovare, 4. Cultura corporativă, 5. Vizibilitatea publică.

**1. Prezență activă în social media:** Fiecare companie din lumea modernă are nevoie de o prezență bine definită în mediul virtual, ceea ce înseamnă mai mult decât un site de prezentare anost și lacunar, conturi de Facebook sau LinkedIn cu postări spontane și sporadice, sau trimiterea de ocazie a unor Tweeturi de auto-promovare. Social media permite interacțiunea cu grupuri țintă. Așadar conceperea de conținut dedicat și distribuirea programatică devine o preocupare constantă a oricărei organizații care dorește să se integreze în mediul social actual. Distribuirea de conținut atât educativ, cât și relevant, în concordanță cu misiunea, activitățile și performanțele organizației trebuie să fie susținută de interacțiunea cu publicul. Desideratul este crearea și agregarea unei comunități atrase organic de oferta organizației și animată de comunicarea directă, interactivă și deschisă.

**2. Aspectul site-ului web:** Pagina de prezentare este frecvent primul contact pe care un potențial client îl are cu o organizație. Ori, se știe, nu există a doua șansă pentru prima impresie. Site-ul web trebuie să fie dinamic, să conțină știri actualizate din ramura de activitate și informații despre organizație și oferta sa. Se recomandă ca site-ul să includă orice flux de conținut relevant sau bloguri. Pagina de prezentare se cuvine să devină o platformă pentru oricine dorește să cunoască mai bine specificul unei organizații. Site-ul e echivalentul vitrinei în mediul online. Un site anost, prost conceput sau demodat prin care se navighează cu dificultate nu face decât să îndepărteze vizitatorii și să scadă șansa achiziției de noi clienți.

**3. Conceptul de promovare.** Conținutul pe care echipa de marketing îl elaborează și îl distribuie prin diverse canale de comunicare trebuie atent calibrat pentru diversele categorii de public. Conținutul trebuie să reflecte produsele și serviciile oferite, mai ales să pună în evidență atuurile care recomandă achiziționarea produselor, în comparație cu alți furnizori. Conținutul online trebuie să creeze o experiență de brand pozitivă, să ofere valoare nu doar spam.

**4. Cultura corporativă:** Adesea e trecut cu vederea astăzi că beneficiarii, dar mai ales angajații, care au o experiență de muncă pozitivă o împărtășesc prin propriile canale de social media și astfel fac publicitate organică (firească și neplătită) unei organizații. Dimpotrivă, angajații care nu sunt tratați corespunzător sau se simt lezați vor împărtăși opinii negative în mediul online care vor completa potențialilor clienți impresia despre organizație pe care și-au făcut-o testând produse sau influențați de forumurile consultate. Stilul managerial, climatul organizațional și calitatea ofertei transpar în relații, forumuri, recenzii din mediul online, chiar fără aportul organizației.

**5. Vizibilitatea publică.** E evident că succesul oricărei organizații depinde de vizibilitate și de credibilitate, dar practica a arătat că șansele de succes cresc atunci când unei organizații îi poate fi asociat un personaj, care, fie în postura de manager sau de expert, personifică organizația. Prezența publică a unor exponenți de seamă facilitează identificarea firmei și oferă un plus de veridicitate discursului de promovare. Se recomandă asumarea expunerii publice a persoanelităților de seamă, asociate unui brand prin participarea la conferințe și simpozioane în domeniu, apariția regulată în mass-media etc. Postarea de statement-uri și angajamente aparținând managerilor vizibili ai unei organizații sporește cotele de încredere ale publicului într-o organizație, pentru simplul fapt că pot asocia o instituție sau un produs cu o persoană, care se angajează în fața lor, în calitate de autor, să respecte un standard de calitate<sup>149</sup>.

## **5.2. ETICA IMAGINII PUBLICE**

Reputația depinde de conduita etică a organizației. Etica se află în strânsă relație cu credibilitatea unui actor social. Etica imaginii publice poate fi abordată în termeni de răspundere și responsabilitate. RESPONSABILITATEA se referă la așteptările pe care societatea le are de la un profesionist, iar RĂSPUNDEREA se referă la asumarea unor responsabilități, în virtutea cărora poate fi "tras la răspundere" cineva, care își asumă desfășurarea unei acțiuni. În limbajul uzual se spune: că cineva e responsabil, în sensul că e capabil de decizii raționale, dar că cineva își ia răspunderea pentru realizarea unui obiectiv, în sensul că dă seama de calitatea execuției față de cei care i-au încredințat misiunea și față de cei cărora trebuie să le poarte de grijă, pe durata misiunii<sup>150</sup>.

Etica imaginii publice a actorilor sociali a fost considerată dintodeauna o problemă spinoasă. Tema poate fi dezvoltată, pornind de la premisa că imaginea publică a unei entități sociale este o reflectare a prezenței și prestației sociale a acesteia, prin urmare, în fiecare aspect constitutiv al imaginii publice pot fi identificate aspecte etice. Prezența, oferta, activitățile, interacțiunile, comunicarea unui actor social pot fi raportate la standardele morale, valabile în societatea în care activează respectiva entitate. Pe scurt, se poate presupune că imaginea publică a unui actor social e afișată în coordonate etice dacă:

1. Actorul social are o prestație corectă din punct de vedere moral, prin care creează plusvaloare care să poată fi asociată simultan identității sale, partenerilor săi nemijlociți și societății în ansamblul ei.
2. Activitatea actorului social se caracterizează prin: onestitate, responsabilitate, transparență, angajament, contribuind astfel la binele social.
3. Acțiunile și produsele actorului social sale nu aduc prejudicii altor actori sociali sau mediului<sup>151</sup>.

ETICA reprezintă totalitatea normelor de conduită care reglementează relațiile dintre oameni și atitudinile față de valorile sociale: societate, stat, patrie, familie etc. Etică e denumită, totodată, o ramură a filosofiei, acea disciplină științifică care se ocupă cu studiul valorilor și al condiției umane din perspectiva principiilor morale și cu rolul acestora în viața socială. Etica a preocupat pe gânditori încă din antichitate, de la Socrate și Aristotel. Disciplina încearcă să ofere răspunsuri la întrebarea: "cum trebuie să ne comportăm?" și pornește de la premisa discernământului, a distincției dintre Bine și Rău în alegerea unui curs de acțiune. Atributele Bine și Rău sunt definite în sensul desirabilității sociale. Kant afirmă că etica răspunde la întrebarea: Ce se cuvine să fac?<sup>152</sup> Etica operează cu trei categorii fundamentale, care caracterizează umanitatea: 1. ADEVĂRUL (categorie supremă a cunoașterii), 2. FRUMOSUL (categorie supremă estetică), 3. BINELE (categorie supremă morală). Etica nu invocă adevăruri absolute, ci poziții diferite față de problemele de alegere morală. Principiile eticii sunt considerate: responsabilitatea, obiectivitatea, echidistanța, respectul, onestitatea, corectitudinea, toleranța, solidaritatea etc.<sup>153</sup>

MORALA reprezintă un ansamblu de norme, formulate fie ca legi sau ca precepte nescrise, cu valoare cutumiară în cadrul unei comunități, norme care reglementează comportamentul oamenilor în societate. Morala se constituie într-o disciplină științifică, instituită ca ramură a eticii, care studiază normele comportamentului într-o societate, raportându-le la un standard de desirabilitate. Morala distinge între intenții, decizii și acțiuni corecte sau eronate, în funcție de codul moral de referință al unei comunități. Așadar, e firesc ca standardele de desirabilitate să varieze, influențate de o serie de factori care particularizează o comunitate: spațiul geografic, epoca istorică, cultura, civilizația, filosofia, religia, tehnologia, comunicațiile etc.

DEONTOLOGIA reprezintă acea ramură a eticii care studiază normele comportamentale, specifice unui domeniu profesional, de aceea i se mai spune și "etica profesională". Sintagma "**deontologie profesională**" este un **pleonasm**, fiindcă termenul "deontologie" implică atributul "profesional", cuvintele alăturate repetă inutil aceeași idee<sup>154</sup>. LEGISLAȚIA reglementează limitele între care se pot desfășura activitățile profesionale și enunță sancțiunile aplicabile în cazul încălcării normelor stabilite. De regulă, legislația acoperă situații cu grad mare de generalitate și sancționează comportamente considerate imorale sau periculoase. Imorale sunt considerate actele care lezează explicit interesele unei persoane prin constrângere sau înșelăciune, spre exemplu, cât și actele care subminează demnitatea cuiva, prin ofensă sau discriminare. Periculoase sunt considerate actele care amenință viața, sănătatea, integritatea, libertatea, chiar reputația unei persoane. Legislația nu acoperă însă toate aspectele unui domeniu profesional, de aceea a apărut necesitatea unor coduri

deontologice care să reglementeze situațiile particulare ale ariei de activități, neacoperite de lege, și care să delimiteze drepturile și obligațiile profesionale.

Factorii principali care influențează percepția imaginii publice a organizațiilor sunt: 1. Misiunea; 2. Valorile; 3. Oferta; 4. Producția; 5. Desfacerea; 6. Comunicarea; 7. Comportamentul; 8. Promovarea; 9. Partenerii; 10. Comunitatea<sup>155</sup>.

1. **MISIUNEA** unei organizații descrie scopul constituirii și existenței sale și reprezintă, în acest sens, o coordonată majoră în crearea unei imagini etice. E evident că nu putem compara sub aspect etic misiunea unei biserici cu cea a unui bordel, chiar dacă ambele instituții au utilitatea lor socială. Să nu uităm că dintotdeauna au existat și organizații profund neetice, precum: Uniunea Sovietică, Partidul Național-Socialist din Germania sau Mafia. În prezent, majoritatea organizațiilor din sfera acceptabilului social declară explicit, în formularea misiunii, asumarea unor valori generale ale umanității, drept cadru de funcționare. (Practic, nu există misiune a unei organizații care se dorește etică în care să nu întâlnim cel puțin unul dintre termenii de față: responsabilitate, transparență, legalitate, legitimitate, angajament social durabil, nediscriminare, respectarea drepturilor omului, protecția mediului, reciclarea deșeurilor etc. Din păcate, utilizarea excesivă a dus la demonetizarea lor.

2. **VALORILE** etice ale imaginii publice se concentrează, în principal, pe două coordonate: oamenii și activitatea. Din sfera umanului amintim: onestitatea, nediscriminarea, respectarea demnității umane, a confidențialității, a securității muncii etc. Din sfera activităților amintim valorile generale privind legalitatea și legitimitatea demersurilor, dar și valori specifice unui domeniu de activitate, cum ar fi protecția mediului.

3. **OFERTA** etică se referă, în egală măsură, la produse, servicii și idei. Evaluarea lor drept dăunătoare, periculoase, toxice sau ilegale periclitează imaginea producătorului, chiar dacă produsele criticate au doar o pondere neînsemnată în cadrul ofertei complete. Din considerente ecologice mulți producători investesc în activități de reciclare a deșeurilor și în tehnologii care reduc efectele poluante.

4. **PRODUCȚIA** etică comportă mai multe aspecte, în funcție de specificul producătorului. Cele mai însemnate sunt materialele, tehnologiile, personalul și mediul. În prezent se depun eforturi considerabile pentru utilizarea unor materiale reciclate, reciclabile, non-toxice, eventual, organice. În procesul de producție se urmărește utilizarea unor tehnologii cât mai puțin poluante pentru mediu și care totodată să reducă gradul de toxicitate al mediului de lucru. Un desiderat al producătorilor este evitarea exploatării forței de muncă. Unii producători evită colaborarea cu furnizori care încalcă drepturile omului, utilizând copii ca forță de muncă sau care ignoră normele de securitate ale muncii.

Alte probleme asimilabile producției sunt excesul de ambalaje și deșeurile rezultate din procesele de producție.

5. DESFACEREA produselor implică relațiile cu distribuitorii produselor unor organizații (indiferent de natura acestora) și comportă mai multe aspecte etice care se întâlnesc și în comportamentul față de furnizori. În desfacere se pune problema vehiculării produselor, mai ales atunci când serviciile de distribuție și comercializare sunt externalizate. Prin extensie, putem include mediatizarea ofertelor simbolice și ideologice ale organizațiilor în activitățile de desfacere. În procesul de desfacere, ca și în cel de asigurare a materiilor prime, orice organizație este contaminată de premisele etice ale instituțiilor colaboratoare, cu alte cuvinte, dacă furnizorii sau distribuitorii externalizați fac uz de practici neetice, acestea vor avea implicit consecințe asupra percepției etice asociate firmei producătoare. Demersuri specifice, menite să amelioreze comportamentul etic al activităților de desfacere sunt: - reducerea intermediarilor în lanțul de desfacere, - optimizarea ambalării mărfii în scopul reducerii deșeurilor. (Prin extensie, putem considera propaganda ca un mod simbolic și abuziv de ambalare a ideilor.), - reducerea efectelor poluante ale transportului, și reducerea impactului asupra mediului, generat de depozitarea inadecvată. O tendință recentă arată preocupările producătorilor pentru recuperarea și reciclarea materialelor care protejează marfa la transport, alături de eforturile susținute de a minimiza cantitatea și toxicitatea reziduurilor, inerente proceselor de fabricație.

6. COMUNICAREA etică are în vedere, pe de o parte, comunicarea intra-și extraorganizațională și, pe de cealaltă, modul de promovare al ofertei organizaționale. Principiile etice ale comunicării includ: onestitatea, transparența, responsabilitatea, respectul pentru oameni și valorile umanității, politețea, respectarea promisiunilor etc. Toate acestea se cuvin aplicate, fără discriminare, în toate interacțiunile dintre membrii organizației și în contactele cu toți partenerii sociali. Minciuna, falsificarea adevărului, secretomania, vehemența, intoleranța, constrângerea, hărțuirea, insulta, agresiunea, pâra, trădarea, insinuarea, fabricarea de argumente și dovezi, tendențiozitatea etc. sunt tehnici reprobabile, care pot funcționa, eventual, pe termen scurt, dar care, odată deoalate, pot fi încadrate juridic ca delikte de opinie, sau, mai grav, ca delikte penale.

7. COMPORTAMENTUL etic al unei organizații se referă la aspecte de natură diferită, în principal însă la climatul intraorganizațional și la relațiile cu partenerii sociali. Respectarea drepturilor omului, nediscriminarea, politețea, fairplay-ul, onestitatea sunt principii necondiționate. O problemă importantă privește atitudinea etică față de angajați și include respectarea dreptului muncii, remunerația corectă, siguranța condițiilor de muncă etc. Hărțuirea, umilința, bulling-ul, agresiunea verbală sau fizică apar frecvent în culturi organizaționale

disfuncționale, acolo unde este exploatată teama angajaților de a fi concediați. De regulă, drepturile angajaților sunt apărate de sindicate, consilii de etică, organe de mediere și, în ultimă instanță, de justiție. Procedurile curente dintr-o instituție sau stilul managerial pot fi evaluate din punct de vedere etic prin prisma legislației în vigoare și a prevederilor contractuale. O influență covârșitoare asupra imaginii publice o are comportamentul față de clienți. Un testimonial critic sau o recenzie nefavorabilă difuzată în mediul online poate avea consecințe nebănuite asupra reputației. O atitudine pasivă sau sfidătoare, disimulată sau patizantă, necinstită sau agresivă a unui singur membru al organizației față de oricine, poate degenera într-o criză de imagine pentru instituție, mai ales, dacă abaterea este mediatizată. Comportamentul etic nu exclude însă asertivitatea, nici limitările legale. (De exemplu, călătorii companiilor aeriene pot fi percheziționați în anumite circumstanțe.)

8. PROMOVAREA etică a organizațiilor și a ofertei lor se referă, în egală măsură, la relațiile publice și la publicitate.

ETICA PUBLICITĂȚII aduce în discuție practici de marketing, branding, consulting și lobby. Problematika eticii în publicitate vizează, pe de o parte, mesajele și, pe de cealaltă, practicile de influențare a consumatorului, cu alte cuvinte, o serie de probleme etice decurg din conținutul intrinsec al mesajelor publice și o alta din actul mediatizării. Conținutul mesajelor publicitare e frecvent suspectat de depășirea unui prag de rezonabilitate. *"Nu putem cere demersului publicitar să informeze, dar îi putem cere să nu dezinformeze. Nu-i putem cere să cultive valori, dar îi putem cere să nu facă apel la contravalori, cel puțin în chestiuni fundamentale, precum drepturile omului și ale persoanei, îndeosebi, protecția copilului și a victimelor, ordinea publică, libertatea de expresie și toleranța, democrația și pluralismul."*<sup>156</sup> Publicitatea este o formă de comunicare instrumentalizată în scopul promovării de produse, servicii și idei, care, prin definiție, admite apelul la ficțiune, chiar în detrimentul valorii informative a mesajelor. Această poziție asumată împreună cu vizibilitatea publică majoră, datorată goanei după profit au făcut din publicitate un domeniu controversat. Urmare a practicilor publicitare cu efecte sociale nedorite este faptul că publicitatea este în prezent, un domeniu al comunicării publice puternic reglementat juridic aproape peste tot în lume. În România există din 2000 o lege a publicității, aliniată la normele europene<sup>157</sup>. (Legea 148) Sunt interzise prin lege practici publicitare care prejudiciază demnitatea umană, atentează la morală publică, proliferază discriminări de orice fel (rasă, gen, limbă, origine socială, identitate etnică, naționalitate, religie, ideologie, standarde fizice și psihice etc.), propagă ura, incită la agresivitate și violență, încurajează comportamente antisociale (tulburarea ordinii publice, vandalism etc.), exploatează fricile, superstițiile și credulitatea etc. Mediatizarea excesivă a publicității se datorează unei anume lipse de igienă a vieții publice, în acest sens nu putem ignora faptul

că utilitatea socială a publicității nu constă doar în promovarea produselor, ci și în finanțarea produselor mediatice, promotoare de valori (care, de regulă, cu toată contribuția lor culturală și educativă, sunt nesustenabile economic). Dintre practicile publicitare reprobabile amintim: - reclama înșelătoare (cea care induce publicul în eroare atribuind produsului calități inexistente), - reclama mascată (care include promovarea de produse, camuflate în produse editoriale), - guerilla marketing (practici neconvenționale cu impact major și costuri reduse, de genul flashmob, graffitti, street art), - spamul (reclama nedorită în mediul online), - publicitatea comparată (care defăimează concurența) sau publicitatea subliminală (care utilizează stimuli slabi în scopul influențării inconștiente a receptorului).

ETICA RELAȚIILOR PUBLICE reflectă echilibrul fragil dintre libertatea de expresie și responsabilitatea de a reprezenta o imagine realistă. Principalele cauze ale derapajelor sunt dorința de profit (cu orice preț), obsesia succesului, orgoliile personale și spiritul competițional exacerbat. Tentația încălcării normelor face greu de menținut echilibrul între etică și succes, nu doar pentru actorii sociali din mediul economic. Sondajele în rândul publicului nespecializat arată că relațiile publice au, în general, un renume prost în mentalul colectiv, invocându-se frecvent comparația cu avocații, care sunt plătiți să reprezinte clienții, indiferent de partea cui se află dreptatea. Activitatea de relații publice este deseori asociată cu partizanatul, tendențiozitatea, falsificarea adevărului sau cu manipularea audienței. Diverse practici reprobabile au denaturat percepția asupra acestui domeniu de activitate, care, ca și publicitatea, comportă o vizibilitate majoră și o reglementare strictă prin legi, norme și coduri deontologice.<sup>158</sup>

9. PARTENERII sociali influențează etica imaginii publice pe principiul "spune-mi cu cine te însoțești, ca să-ți spun cine ești". În rândul partenerilor sociali ai unei organizații se numără și proprii angajați. Specialiști, experți, cercetători, proiectanți planificatori etc. Selecția resurselor umane este pe de o parte condiționată de reputația unei organizații și pe de cealaltă, personalul contribuie la edificarea unei bune reputații prin calitatea sa profesională, cetățenească și, nu în ultimul rând, umană. Partenerii sociali denumesc generic toți agenții cu care interacționează o organizație, ceea ce în terminologia de marketing se numește stakeholderi sau părțile interesate de activitatea unei organizații. Interacțiunile cu acționarii și investitori sunt evaluate mai ales sub aspectul respectării angajamentelor financiare și organizaționale. Relațiile cu instituțiile guvernamentale implică o multitudine de probleme etice, printre care respectarea legii sau plata impozitelor. Relațiile cu furnizorii și distribuitorii sunt considerate etice în măsura încheierii unor contracte oneste și a respectării acestora. Se recomandă ca și relațiile cu competitorii să se desfășoare într-o manieră etică, evitându-se utilizarea unor strategii "murdare", de eliminare a



concurenței de pe piață. Pe drept se spune că un negustor care vinde marfă de calitate îndoielnică sau de proveniență incertă va avea clienți care acceptă multe compromisuri. E evident că o firmă care are colaboratori dubioși nu poate fi de încredere. Nu rareori se întâmplă ca incriminarea unui partener de afaceri să aibă consecințe nedorite asupra imaginii firmei, chiar dacă neimplicarea acestuia e evidentă.

10. COMUNITATEA are un rol mai subtil în constituirea imaginii publice, dar de importanță majoră, mai ales pentru organizațiile locale, al căror public majoritar e din împrejurimi. Etic e, firește, demersul unei organizații de a crea locuri de muncă, contribuind astfel la bunăstarea regiunii. Un nivel superior de implicare etică în viața comunității sunt acțiunile de responsabilitate socială, prestarea de servicii și activități necesare locuitorilor, sprijinirea proiectelor de dezvoltare regională etc. Un alt mod de manifestare al responsabilității sociale corporatiste este implicarea organizațiilor în inițiative sociale sau ecologice cu efecte extinse. Spre exemplu, companiile din domeniul petrolier obișnuiesc să sprijine inițiativele de protecția mediului, ca o compensație simbolică pentru efectele poluante ale producției. A devenit o tradiție pentru mari companii investirea unui părți din profit pentru susținerea excelenței, a finanțării unor cercetări științifice care au ca obiect dezvoltarea unor tratamente capabile să vindece sau să amelioreze maladii grave sau finanțarea unor fundații care desfășoară proiecte medicale, educaționale, ocupaționale în zone defavorizate. Corporațiile finanțează construcția de școli, spitale, drumuri etc., susțin educația și calificarea profesională a unor grupuri defavorizate, finanțează campanii de tratament și prevenție sau contribuie cu ajutoare la subzistența unor comunități paupere sau clamitate.

O strategie etică de construcție și promovare a imaginii publice are o contribuție covârșitoare la succesul social al unei organizații. Practica a arătat că o imagine publică a unui actor social 100 % etică este o utopie, observație justificată, pe de o parte de multitudinea factorilor de care imaginea depinde, prin definiție (și care sunt doar în parte controlabili de către actorul social în cauză și, pe de alta, de interesele proprii ale partenerilor sociali într-un mediu concurențial care fac imposibil consensul absolut).

### **5.3. VULNERABILITATEA IMAGINII PUBLICE**

Imaginea publică este fragilă pentru că percepția publică e subiectivă. Imaginea unui actor social se construiește greu și se strică repede pentru că depinde de o multitudine de factori, asupra cărora subiectul poate exercita doar un control limitat. Fragilitatea imaginii este acutizată în contextul vehiculării inflaționale și necontrolabile a informației<sup>159</sup>. Imaginea publică este un obiect de

patrimoniu al unei organizații, dar natura sa simbolică, nematerială, face dificilă menținerea, ajustarea și evaluarea ei, fiindcă strategiile și regulile de gestionare sunt preponderent discursive. Problematika potențialului de deteriorare a imaginii publice poate fi abordată în termeni de vulnerabilitate și risc.

**VULNERABILITATEA IMAGINII PUBLICE** e inerentă. Considerată ca o reacție organică la imperfecțiune, vulnerabilitatea trebuie asumată ca provocare nu ca inhibiție. *Vulnerabilitatea este conceptual un atribut al elementelor susceptibile de a fi afectate de un anumit hazard și reprezintă o slăbiciune a unei resurse sau a unui mijloc de control care poate fi exploatată de o amenințare*<sup>160</sup>. Etimologic, cuvântul provine din limba latină, de la verbul *vulnero*, -are, cu semnificația de *a răni*. Conceptul poate fi definit ca reprezentând susceptibilitatea ca un sistem funcțional (nu doar antropic) să fie afectat de un anumit factor intern sau extern care poate provoca un dezechilibru în acel sistem. Vulnerabilitatea este considerată ca o funcție a hazardului<sup>161</sup>. HAZARDUL desemnează o „împrejurare sau un concurs de împrejurări (favorabile sau nefavorabile) a căror cauză rămâne în general necunoscută; o întâmplare neprevăzută, neașteptată” și provine de la cuvântul arab "az-zahr", cu sensul de joc de zaruri<sup>162</sup>. Analiza vulnerabilității presupune explicarea pierderilor diferențiate produse la aceeași intensitate a unui anumit fenomen extrem, evaluarea capacității unui sistem de a neutraliza impactul dezastrelor, concomitent cu menținerea funcționalității, precum și determinarea măsurilor optime necesare minimizării efectelor dezastrelor<sup>163</sup>. Cauzele vulnerabilității imaginii publice derivă, pe de o parte din controlul limitat asupra receptării și, pe de alta din dinamica și impredictibilitatea factorilor de care depind coordonatele imaginii. Imaginea organizației depinde de o sumedenie de factori care doar o parte țin de organizație, de capacitatea sa de a-și îndeplini misiunea și de a se adapta la schimbări. Dintre factorii interni care contribuie la agregarea unei imagini favorabile menționăm: managementul performant, etica organizațională, calitatea și etica produselor, politicile de personal, politicile aplicate clienților, o bună comunicare internă și instituțională. Factorii externi care influențează imaginea includ diverse aspecte ale contextului organizațional: geopolitic, economic, tehnologic, legislativ, demografic, cultural etc. (Impactul contextului socio-politic asupra imaginii unei organizații e vizibil pentru acei agenți economici care își au sediul sau care operează în regiuni nesigure, în țări dominate de instabilitate politică sau măcinate de conflicte interne, de războaie civile sau de mișcări sociale. Instabilitatea politică nu numai că generează dificultăți în activitatea firmelor, dar afectează încrederea partenerilor lor de afaceri în capacitatea organizației de a-și respecta angajamentele asumate pe un fond politic agitat. Embargourile instituite din motive politice, de ex. pentru țări ca Iraq, Coreea de Nord sau Rusia au impact atât asupra firmelor din zonă, cât și

a celor care desfășoară activități acolo. Contextul economic zonal și internațional poate însemna profit pentru unii sau pierderi pentru alții. O recesiune poate falimenta firme, bănci, chiar state. Adaptarea rapidă ofertei la cererea fluctuantă a pieței, reorientarea către produse de nișă sunt frecvent soluții de supraviețuire pentru firmele afectate de schimbări bruște ale mediului de afaceri. Investiția în modernizare poate fi determinată de apariția unor tehnologii care le descalifică automat pe cele vechi sau de noi reglementări juridice. Eforturile de re tehnologizare trebuie susținute de un management competitiv, astfel încât prin schimbare să se înregistreze în primul rând profit, nu doar un câștig amăgitor de imagine. Neadaptarea producției la legislația privind protecția mediului descalifică producătorii. De exemplu adoptarea legislației UE privind normele de poluare a impus re tehnologizarea unor fabrici în vederea reducerii noxelor. Multe firme de textile din UE au dislocat producția în țări asiatice, pentru mâna ieftină de lucru, dar, nu rareori și din cauza unor restricții dure privind securitatea muncii sau etica producției în spațiul european. Se poate observa că producători notorii ca Hugo Boss sau Adidas prosperă, chiar dacă pe eticheta unor produse de marcă e specificat un producător asiatic. Practica externalizării producției în țări aflate în curs de dezvoltare s-a generalizat în industria ușoară. Extrem de dăunătoare pentru imaginea unei organizații sunt atacurile concurenței, mai ales când sunt susținute de instituții mediatice cu audiență consistentă. Evenimente absolut imprevizibile care afectează inevitabil imaginea publică sunt accidente, cataclisme, catastrofele naturale și alte situații fără legătură directă cu activitatea organizației. Cauzele vulnerabilității pot fi considerate riscuri.

**RISCU** se referă la probabilitatea unor evenimente viitoare incerte și poate fi definit ca un „*pericol sau ca un inconvenient mai mult sau mai puțin previzibil*”<sup>164</sup>. Riscul este considerat ca fiind potențialul de realizare a unor consecințe nedorite, iar estimarea sa se realizează pornind de la probabilitatea de apariție a unui eveniment și consecințele pe care acesta le poate avea asupra unui sistem funcțional. În acest sens, riscul reprezintă efectul incertitudinii asupra realizării obiectivelor. Riscul exprimă relația dintre probabilitatea apariției unui fenomen și consecințele negative pe care acesta le poate avea. *Riscul este omniprezent și inevitabil* în toate domeniile vieții sociale, în orice acțiune pe care o întreprinde un agent social, fie că vorbim despre o situație banală din cotidianul fiecărui individ, sau că vorbim de decizii politice cu impact la nivel global, ceea ce explică varietatea de definiții ale conceptului, în funcție de aria de studiu. *Sursele riscurilor sunt la fel de diverse ca și situațiile în care pot surveni*. Riscuri pot fi considerate deopotrivă accidente din cauze naturale (dezastre, catastrofe), atacurile deliberate ale unui adversar sau evenimente de sorginte incertă sau imprevizibilă. *Doar evenimentele cu potențial negativ pot fi calificate*

*drept riscuri, pe când evenimentele pozitive sunt considerate oportunități.*

În câmpul teoriei economice riscul e, de regulă, asociat factorilor decizionali și e considerat ca produs între mărimea pierderilor așteptate și probabilitatea de apariție a pierderilor, sau între hazard și vulnerabilitate<sup>165</sup>. În teoria sistemelor, riscul reprezintă probabilitatea depășirii limitelor de toleranță ale sistemelor analizate, respectiv, probabilitatea apariției unor stări de dezorganizare și dezechilibru<sup>166</sup>. În managementul infrastructurilor critice riscul presupune incertitudinea unui rezultat, care se poate concretiza fie pozitiv ca oportunitate, fie negativ ca amenințare iminentă. AMENINȚAREA reprezintă, în termeni generali, posibilitatea de compromitere accidentală sau deliberată a unui sistem, "cauza potențială a unui incident nedorit care poate produce daune unui sistem sau organizații"<sup>167</sup>. **Riscul reprezintă probabilitatea ca o amenințare să exploateze o vulnerabilitate a sistemului și să producă un efect negativ grav, care periclitează rezultatul scontat.** În acest sens, riscul constituie elementul de incertitudine care cuprinde hazardul și posibilitatea de a nu atinge obiectivele scontate, amenințarea este un factor de origine externă, prin care sunt afectate grav interesele, valorile și obiectivele unui actor social, asupra căruia nu se poate interveni din interiorul sistemului, iar vulnerabilitatea este cauzată de un factor intern care potențează acțiunea amenințărilor și care poate fi diminuată prin măsuri corective potrivite; care țin de managementul riscurilor<sup>168</sup>. Iscușința unui agent reiese din a transforma provocările în oportunități de schimbare. Să ne amintim că și în **analiza SWOT** două categorii de factori se referă tocmai la oportunități și amenințări. Analiza SWOT este un instrument frecvent utilizat pentru a radiografia situația prezentă a unei companii, utilizată pentru înțelegerea mediului intern, dar și a mediului extern în care compania își desfășoară activitatea, care se concentrează pe patru factori de analiză: **Puncte tari și puncte slabe, oportunități și amenințări, util mai ales în faza preliminară demarării unui proiect. Punctele tari și punctele slabe se referă la mediul intern al societății și la factorii aflați sub controlul companiei. Pe de cealaltă parte, se consideră oportunitățile și amenințările provin din mediul extern în care societatea își desfășoară activitatea și cuprind factori aflați dincolo de controlul companiei. Așadar, accepțiunea termenilor în această aplicație e una particulară, care face trimitere la acțiunile viitoare ale subiectului, condiționate de mediul extern. Astfel, oportunitățile se referă la factorii externi favorabili care ar putea oferi companiei un avantaj competitiv, iar amenințările sunt factorii care au potențialul de a dăuna unei companii**<sup>169</sup>.

Coroborând variatele definiții date termenilor enunțați putem face astfel **distincția între risc, incertitudine, vulnerabilitate și amenințare.** Toți termenii sunt asociați cu o stare de neliniște privind cursul evenimentelor, însă incertitudinea nu definește sensul rezolvării, amenințarea identifică sursa pericolului, vulnerabilitatea identifică slăbiciunile sistemului asupra căruia

planează o amenințare, iar riscul implică mobilizarea subiectului în rezolvarea problemei identificate. Asocierea cu așteptări negative privind viitorul e cuprinsă în sensul tuturor termenilor, dar evoluția negativă e doar o probabilitate, care se poate concretiza sau nu, în funcție de factorii care depind, în măsură variabilă, de resursele și acțiunile agentului confruntat cu problema, dar și de hazard. Putem observa diferența de sens dintre termeni și din punct de vedere lingvistic, apelând la expresii curente. Astfel spunem că în proiectarea unei acțiuni există un risc pe care ni-l asumăm" - iar riscul poate fi asociat unei situații, mai puțin unui agent. Afirmăm că "ceva sau cineva este vulnerabil la niște factori, considerați amenințări (dar nu riscuri!)" Precizăm că "ceva ne amenință starea prezentă și încercăm să-l contracarăm, mobilizând mijloacele pe care le avem la dispoziție" - și, prin expresie, identificăm sursa riscului. Și mai spunem că "rezultatul unui demers este incert", deci el se poate concretiza la fel de bine într-un succes sau într-un eșec. Potențialul negativ al situațiilor problematice poate fi contracarat, considerând situația ca pe o provocare adresată unui subiect de a se confrunta cu problema și de a utiliza eficient resursele sale, ca pe o ocazie de a-și dovedi capacitatea de mobilizare, inventivitatea în alegerea soluțiilor adecvate, tenacitatea și forța de acțiune.

**RIScul REPUTAȚIONAL** este un risc organizațional care se referă la efectele economice negative care pot rezulta ca urmare a deteriorării reputației. Riscurile care pot afecta reputația unei organizații pot rezulta, în general din cauze economice: încasări scăzute, deprecierea activelor, sincope de plată, datorii/facturi neonorate, acumularea de datornici, stocuri de marfă nevândută, retragerea de la vânzare a unor loturi necorespunzătoare tehnic. De asemenea, și o criză organizațională cronică poate afecta renumele. Relatări din mass-media pot duce la o percepție deformată a organizației, activității și ofertei acesteia în rândul opiniei publice, mai ales pentru categoriile de public relevante: clienți, contrapartide, acționari, creditor, investitori, analiști financiari sau agenții de rating. Urmările unei proaste reputații pot fi scăderea capitalizării pieței, tensionarea sau încetarea relațiilor cu clienții, rating mai slab, condiții de refinanțare mai proaste și acces mai dificil la piața interbancară. Riscul reputațional este considerat o categorie de risc autonomă și este definit din perspectiva agenților de asigurări ca risc care rezultă din posibila lezare a renumelui unei organizații, ca urmare a unei percepții negative în rândul opiniei publice (clienți, parteneri de afaceri, acționari, autorități). În principiu, o companie se străduiește să obțină un nivel ridicat de loialitate a clienților printr-o reputație ridicată, pentru a obține un avantaj competitiv față de concurenți. Domenii relevante în care reputația poate fi îmbunătățită durabil sunt: credibilitate, condiții de muncă, protecția mediului, informare publică, dialog cu stakeholderii și ONG-urile, sponsorizare. Un comportament etic contribuie la

reputația unei companii. Studiul "Risk of Risks" realizat de revista britanică The Economist în 2005<sup>170</sup> consideră **riscul reputațional ca cel mai important și, totodată ca cel mai dificil de gestionat risc**. Respondenții (aproximativ 300 de manageri din diverse țări puternic industrializate), au plasat riscul reputațional pe primul loc din 13 categorii de riscuri corporative, înaintea riscurilor normative, informaționale, de piață, de credit sau de resurse umane. Respondenții au considerat că reputația reprezintă un capital important al unei companii, care este însă extrem de vulnerabil și greu de protejat, deoarece este un gen de risc care nu poate fi atribuit formal unui autor și a cărui gestionare nu dispune întotdeauna de reglementări și de instrumente clare și specifice. Reputația este o sursă majoră de avantaj competitiv, dar schimbările recente de mediu au crescut vulnerabilitatea companiilor la deteriorarea reputației. Sunt amintiți mai ales trei factori: dezvoltarea mediilor de comunicare, înăsprirea legislației și scăderea loialității consumatorilor. Riscul major la adresa reputației e cauzat de nerespectarea normelor și legilor, ceea ce justifică îngrijorarea companiilor față de expunerea la practici lipsite de etică. Acesta e urmat de riscul nerespectării standardelor de calitate. Statisticile au arătat că IMM-urile sunt mai expuse unor riscuri reputaționale, decât marile companii, pe de o parte, fiindcă nu au capacitatea de a investi în cercetarea pentru identificarea riscurilor (sau pentru că practica monitorizării riscurilor e în mare parte formală) și, pe de altă, pentru că nu dispun de resurse pentru a le contracara. Din studiu a rezultat necesitatea prioritizării preocupărilor pentru gestionarea riscurilor reputaționale, necesitatea elaborării unui cadru legislativ relevant, crearea de tehnici și instrumente care să elimine confuzia privind responsabilitatea și crearea de structuri dedicate care să poată implementa eficient măsuri pentru gestionarea unor astfel de riscuri, dar, totodată, din studiu a reieșit și rolul fiecărui angajat în menținerea reputației. Comunicarea este cheia pentru gestionarea majorității riscurilor reputaționale, mai ales în situații de gestionare a crizelor. Organizațiile au recunoscut avantajele unei bune comunicări cu clienții și cu mass-media, mai ales în situații critice și au apreciat utilitatea unor strategii de comunicare care le permite o capacitate de răspuns rapid și abordarea problemelor generate de deteriorarea reputației în mod deschis și proactiv. Studiul pornește de la definiția populară a riscului reputațional, care afirmă că: Reputația scade atunci când experiența oferită de interacțiunea cu o organizație se situează sub așteptări. Ca subiecți ai interacțiunii au fost analizate toate categoriile de public relevant: 1. clienții, investitorii, 2. autoritățile (cu rol regulator, care veghează la respectarea normelor juridice și a standardelor de calitate), 3. angajații (motivația se reflectă în productivitate și în calitatea serviciilor), 4. publicul larg (sprijinul public este exclus dacă interesele acestuia sunt ignorate sau prejudiciate). S-a analizat specificul interacțiunii fiecărui stakeholder și s-a urmărit corelarea așteptărilor lor cu calitatea ofertei organizaționale. S-a remarcat că această

intercondiționare nu e întotdeauna explicită. - Angajații se concentrează pe salarii, pe condițiile de muncă, pe posibilități de perfecționare, pe oportunități de avansare. Aceste aspecte pot fi doar corelate cu calitatea serviciilor oferite clienților. Uneori experiența clienților e intermediată de retaileri (ale căror standarde de livrare determină impresia clientului) - Investitorii se concentrează mai ales asupra profitului și mai puțin asupra calității serviciilor oferite. - Autoritățile veghează la respectarea normelor și obligațiilor și se interesează mai puțin de calitatea serviciilor oferite. În toate cazurile, apare o diferență între ce face organizația și cum sunt percepute acțiunile sale. Așteptările stakeholderilor se cuvine, însă, să fie atent examinate în privința legitimității (Dacă s-au format din start pe baze nerealiste, dacă au luat ca reper factori care se află dincolo de controlul organizației, dacă percepția nu este rezultatul unui efect de halou, astfel încât o criză a branșei sau un asociat compromis contaminează imaginea companiei etc.). Toate aceste considerente complică sarcina celor responsabili de construcția, menținerea sau refacerea reputației. Concluzia studiului este că cel mai valoros atu din economia capitalistă nu îl reprezintă capitalul și activele materiale, ci încrederea. Daunele reputaționale sunt deseori ireparabile. Deficitul de numerar poate aduce o companie în pragul falimentului, dar mai frecvent pierderea reputației a dus la dispariția unor companii. Evitarea, prevenția, diminuarea și acceptarea riscurilor fac obiectul managementului riscurilor.

**MANAGEMENTUL RISCURILOR** presupune identificarea, evaluarea și prioritizarea riscurilor (definite în ISO 31000 ca *efect al incertitudinii asupra obiectivelor*), urmate de reacția rațională (recomandabil premeditată și planificată) a agentului social afectat, acțiune caracterizată de o aplicare coordonată și economică a resurselor, în scopul de a minimiza, monitoriza și controla probabilitatea sau impactul evenimentelor nefericite sau pentru a maximiza realizarea de oportunități<sup>171</sup>. Managementul riscului a fost problematizat inițial în contextul managementului de proiect, pentru toate fazele proiectării, dezvoltării, producției sau susținerii ciclurilor de viață. Abordarea teoretică a gestionării riscurilor s-a extins în numeroase domenii: tehnologie, industrie, ingineria proceselor industriale, securitate geopolitică, economică, energetică, umană, informațională etc., ordine și siguranță publică, situații de urgență, sectorul financiar-bancar, sectorul asigurărilor, medicină, ecologie etc. Managementul riscurilor este parte integrantă în toate procesele organizaționale, atribut indispensabil al procesului decizional și abordează în mod explicit incertitudinea. Caracterul sistematic, structurat, dinamic, transparent, participativ și, inevitabil, personalizat al gestionării științifice a riscurilor oferă multiple avantaje. Managementul riscurilor se bazează pe cele mai bune informații disponibile și ia în considerare factorii umani și culturali.

Oportunitatea aplicării unor strategii adecvate în cadrul organizațiilor de orice fel creează și protejează valoarea, crește reziliența (nn. capacitatea de rezistență la șocuri), răspunde la schimbare și facilitează îmbunătățirea continuă a organizației<sup>172</sup>. Metodele și obiectivele gestionării riscurilor variază în funcție de caracteristicile domeniului de activitate, al agentului afectat, al tipului de risc, al probabilității incidenței, al potențialelor consecințe nefaste, al prevenției și soluțiilor posibile etc.

**MANAGEMENTUL RISCULUI REPUTAȚIONAL** e aplicabil în situațiile în care imaginea publică este amenințată, cu amendamentele care decurg din distincția imagine-reputație. Managementul riscului reputațional este ramura Managementului riscului care se ocupă de gestionarea și limitarea riscului reputațional. Riscul reputațional este parte a riscului organizațional și trebuie abordat atât din perspectivă economică, cât și juridică. **Procesul de management** al riscului cuprinde aceleași etape, valabile pentru orice risc organizațional: 1. Identificarea (Recunoașterea cuprinzătoare și sistematică a riscurilor potențiale și operarea distincției dintre riscuri primare și cele derivate din alte riscuri), 2. Evaluarea (Ierarhizarea riscurilor în funcție de relevanța contextuală, de probabilitatea lor de ocurență și de gravitatea daunelor estimate), 3. Controlul riscului (Implementarea unor măsuri de comunicare pentru prevenția, diminuarea și surmontarea riscurilor reputaționale și pregătirea reacției pentru situații de criză), 4. Monitorizarea (Definirea unor praguri critice și elaborarea unui sistem de avertizare timpurie la detectarea unor valori critice ale indicatorilor reputaționali), 5. Auditul (Supravegherea impactului și eficienței măsurilor de contracarare a riscurilor implementate de către instanțe interne și externe)<sup>173</sup>.

**Principalele strategii** de confruntare cu riscul sunt evitarea, transferul, reducerea, alternativa și acceptarea. 1. Evitarea. Înseamnă frecvent schimbarea planului de acțiune, pentru a elimina sau minimiza la maxim o amenințare. Multe riscuri pot fi evitate printr-o comunicare eficientă. 2. Transferul de risc se concretizează frecvent pentru agenții sociali în stipularea contractuală a unor garanții (*de participare, de bună execuție sau mentenanță*) sau în încheierea de *asigurări*. 3. Reducerea probabilității concretizării unui risc sau a impactului unui risc, în limita unui prag acceptabil se realizează mai eficient prin prevenție, decât prin demersuri de atenuare sau de reparație a prejudiciilor produse deja, când această soluție este posibilă. (De ex. Opțiunea pentru un partener de afaceri stabil reduce riscul nerespectării prevederilor contractuale.) 4. Alternativa presupune recursul la un plan de rezervă în situații neprevăzute, cu posibile consecințe negative. Așa-numitul "Plan B", elaborat în prealabil, trebuie să poată evita degenerarea unui sistem până la un stadiu critic. 5. Acceptarea riscului reprezintă soluția de necesitate, atunci când nu sunt posibile acțiuni de



contracurare a riscurilor sau când măsurile impuse sunt prea costisitoare și depășesc resursele alocate sau disponibile ale agentului implicat. Strategiile gestionării riscului reputațional se încadrează în politicile organizaționale și reglementează obligația și angajamentul conducerii organizației în conștientizarea și abordarea responsabilă vulnerabilităților reputației. Eficiența managementului de risc reputațional nu poate fi obținută decât prin colaborarea constructivă dintre comunicarea organizațională, managementul organizațional și structurile interne ale organizației, abilitate în menținerea reputației.

Riscul decredibilizării unei mărci are repercursiuni asupra imaginii și cifrei de afaceri a unei firme, deoarece publicul asimilează automat întreaga organizație cu numele unei mărci. Brandurile sunt sisteme de încredere care aduc clienți și, ca urmare și profit. Cel mai mare risc pentru un agent este pierderea încrederii din partea clienților, ceea ce duce inevitabil la pierderea clienților și odată cu aceasta la dispariția singurei surse de venit al unei firme. Încrederea e un mecanism eficient, dar fragil de absorbție a riscurilor. Încrederea se poate transforma rapid în suspiciune asupra unei mărci, urmată de respingerea ei, doar pe baza unui zvon lansat de media despre o acuzație de corupție, despre conținutul nepermis de zahăr sau conservante al unui produs, sau despre condițiile mizerabile de muncă din fabricile asiatice. **Indiciile** de pe piață care semnalizează acest risc pot fi grupate în 4 categorii și funcționează ca un sistem de alarmare preventivă. 1. Riscul reputațional se referă la posibilele deteriorări ale imaginii de marcă, ceea ce duce la scăderea capitalului de încredere și la pierderea clienților. Afectarea reputației e, de regulă, rezultatul altor riscuri nedetectate la timp (de producție, de lichidități, de securitatea informației) și, la rândul ei, declanșează alte riscuri. 2. Erodarea imaginii brandului se referă la pierderea semnificației unei mărci, la dispariția caracteristicilor care îi conferă unicitatea și o disting de altele concurente. Odată dispărută posibilitatea de diferențiere, cumpărătorul nu va mai fi dispus să plătească în plus pentru un nume pe etichetă. Cauza frecventă este practica unor firme care își extind gama de produse dincolo de limita identificării reperelor care au consacrat brandul. (De ex. în literatura de specialitate eșecul modelului Phaeton de la VW este justificat prin faptul că nu corespundea profilului recunoscut al mărcii) Mulți producători comit eroarea de a-și imagina că mai multe produse le vor aduce mai multe încasări, realitatea arată, însă că doar mai mulți clienți aduc mai mulți bani, deoarece clientul e singurul care plătește. Prin diversificarea neinspirată a gamei de produse, fabricantul nu se află într-o competiție a produselor, ci într-o competiție a percepției asupra produselor. Recomandarea pentru evitarea unui astfel de risc merge în direcția conservatoare a menținerii unui nucleu de produse recognoscibil și diversificarea producției, doar cu oferte care prezintă caracteristici ce pot fi ușor asociate profilului consacrat. 3. "Canibalizarea" mărcii face ca producătorul să rămână cu multă marfă pe stoc, atunci când

clienții se orientează către produse lansate recent, care frecvent sunt versiuni îmbunătățite ale celor existente pe piață. Stocurile de marfă devenită nevandabilă sunt urmarea unei decizii neinspirate a producătorilor de a lansa pe piață noutăți, înainte de a scăpa de marfa aflată deja la vânzare, care, în limbajul afacerilor se numește "substituție internă" sau "autosabotare". Un efect asemănător produce și lansarea prea timpurie a unor variante simplificate și mai ieftine ale produsului de bază sau aplicarea neinspirată de reduceri pe o gamă asemănătoare. Astfel de decizii pripite sunt de multe ori determinate de presiunea concurenței. În segmentul premium al pieței stocurile pot fi generate și de reacția de boicot a clienților fideli, provocată de demersurile neinspirate de promovare a mărcii în rândul unui public considerat incompatibil cultural cu produsele de lux. (Se spune că acesta e motivul pentru care brandul *Louis Vuitton* nu vinde niciodată în *magazine outlet*.) 4. Riscul extinderii mărcii într-o gamă de produse sensibil asemănătoare, motivat de intenția unor fabricanți de a economisi în procesul de producție, defocusează interesul clienților și, totodată, limitează șansele unui producător de a se alinia la cerințele fluctuante ale pieței, la gusturile schimbătoare ale consumatorilor sau la noi tehnologii. O soluție de contracarare a acestui risc constă în lansarea unei varietăți de produs pentru un public de nișă, cum ar fi o gamă "junior" sau "teamsport". Pentru mărci contopite cu un anumit produs, cum e Levis cu jeans, extinderea gamei e limitată și riscantă<sup>174</sup>.

Reinventarea și re poziționarea brandurilor reprezintă un demers dificil și costisitor. Se spune că durează în medie cinci ani, până ce o imagine reinventată se poate fixa în mintea consumatorilor astfel, încât să se impună pe piață. Dar branduri consacrate ca Opel, Lidl sau Jägermeister, amenințate cu scăderea atractivității mărcii, și-au asumat riscul și au reușit. Firma de automobile Opel amenința cu concedieri masive pe fondul scăderii vânzărilor și a reușit să-și revină din 2014 odată cu lansarea modelului sport Adam, care se declara o mașină accesibilă de calitate germană. Firma de băuturi spirtoase Jägermeister, care se identifică cu digestivul german din plante, pierduse masiv teren chiar pe piața germană în fața unor branduri de import ca Bacardi sau Havana club. Ideea salvatoare a fost de a transforma digestivul patriarhal într-o băutură servită la bar. Discounterul Lidl s-a reinventat ca retailer care pune pe primul loc calitatea, acordând o atenție deosebită alimentației sănătoase și departamentului de fructe și legume proaspete<sup>175</sup>.

Între strategiile de confruntare a riscului și reacțiile în cazul ocurenței unor crize organizaționale există, firește, o strânsă interferență. Se spune că riscurile nedetectate la timp pot degenera în crize, în schimb, "O situație de risc ignorată este o criză sigură"<sup>176</sup>.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. CHICIUDEAN, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, Editura Licorna, București, 2001.
2. CULDA, Lucian, *Gestionarea organizațiilor*, Editura Licorna, București, 2001.
3. IONCIOAIA, Florea, *Etica publicității și a comunicării publice. Prelegerea 14 în: Etică și deontologie media. Curs*, Iași, UAIC - DJSC, 2008.
4. NEGRESCU Victor, ZIDĂRESCU, Ana, *REP UP – Managementul Reputației și gestionarea imaginii publice*, București, Editura Pro Universitaria, 2012.
5. PRUNEA, Petru, *Riscul în activitatea economică: ipostaze, factori, modalități de reducere*, București, Editura Economică, 2003.
6. RADU, Raluca, *Deontologia comunicării publice*, Editura Polirom, Iași, 2015.
7. REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul Crizelor și al situațiilor de risc*, București, comunicare.ro, 2003.

## **CAPITOLUL 6**

### **DISFUNCTIILE IMAGINII PUBLICE**

Deteriorarea imaginii publice e abordată în teoria managementului în termeni de criză. Studiul crizelor de imagine se concentrează din perspectiva acestei discipline asupra organizațiilor, și nu și-a propus să realizeze un model teoretic generalizat al disfuncțiilor de percepție, aplicabil tuturor actorilor sociali. Crizele de imagine sunt studiate în detaliu de științele comunicării în cadrul cărora s-a conturat un domeniu relativ recent: managementul comunicării de criză, care abordează gestionarea fluxurilor comunicaționale ale organizațiilor aflate în situații critice și se concentrează pe strategiile discursive, specifice activității de relații publice. Obiectivele acestui capitol sunt:

1. Prezentarea crizelor de imagine în contextul disfuncțiilor organizaționale.
2. Prezentarea demersurilor de restaurare a unei imagini publice disfuncționale din perspectivă discursivă.

#### **6.1. ALTERAREA IMAGINII PUBLICE**

Criza de imagine, indiferent de amploarea actorului social, survine, de regulă, ca urmare a altor disfuncții și este condiționată de o serie de factori, deopotrivă interni și externi, de aceea considerăm oportun să tratăm această temă lărgind cadrul de discuție și să începem prin a clarifica conceptul de criză.

##### **CRIZA**

Criza poate fi definită drept fază critică a unui sistem, rezultat în urma agravării unei disfuncții, în așa măsură, încât apărea pericolul ca respectivul sistem să nu mai poată funcționa.

O criză poate apărea, practic, în orice domeniu al activității umane și majoritatea disciplinelor științifice au dezvoltat propriile teorii cu privire la crize. Nu există o teorie generalizată a crizelor, totuși în preambulul problemei putem sintetiza câteva elemente comune crizelor și unele considerații cu valabilitate extinsă, dincolo de un anumit domeniu de studiu. Cuvântul grecesc desemna inițial un moment critic în evoluția unei boli, o schimbare de stare care indica vindecarea sau moartea. Accepțiunea medicală originară apare la Hipocrate. Sensul cuvântului conține ideea de răspântie, de moment în care se impune luarea unei decizii. Termenul "criză" și-a lărgit aria de utilizare, diversificându-și

semnificația. Astfel, în prezent acesta poate fi întâlnit în medicină (de exemplu: criza de bilă), în psihologie (de exemplu: criza sufletească, criza de identitate, criza de persoanalitate, criza adolescenței etc. Psihologii consideră criza drept o destructurare a identității indivizilor), în sociologie (de exemplu: crize sociale, greve, demonstrații, proteste, rebeliuni, revoluții, razboaie), în politică (de exemplu: criza guvernamentală, criza constituțională), în relațiile internaționale (de exemplu: criza din Golf. În politologie conflictele internaționale care pot degenera în conflicte armate sunt numite crize.), în economie (de exemplu: criza economică, recesiunea, criza financiară, criza monetară, criza de lichidități etc.), în industrie (de exemplu: criza de resurse, cum ar fi criza petrolului, criza de producție etc.), în IT (problemele de stabilitate și de securitate ale sistemelor informatice sunt considerate crize), în ecologie (vorbind de crize de mediu, de poluare sau de dispariția speciilor), în cultură (se vorbește, de exemplu, despre criza de valori sau despre criza cărții), în creația artistică (se vorbește despre criza de inspirație). Și enumerarea poate continua, deoarece, crize sunt considerate toate evenimentele interne sau externe cu potențial destructurant care pot afecta funcționarea, chiar existența unui sistem, fie acela biologic sau social. Teoriile consacrate crizelor pot fi descrise sistematic, în funcție de trei direcții principale de cercetare, astfel: 1. *perspectiva psihologică* e interesată, mai cu seamă, de studierea cazurilor clinice, 2. *perspectiva economico-politică* e preocupată de identificarea caracteristicilor structurale ale crizelor și de definirea unor tehnici de gestionare a acestora, iar 3. *perspectiva sociologică* studiază, mai ales, reacțiile colective în caz de dezastru<sup>177</sup>.

În domeniul organizațional s-a impus ca disciplină de studiu **MANAGEMENTUL CRIZELOR**, care urmărește abordarea sistematică a crizelor și include demersurile de identificare și analiză a situațiilor de criză, dezvoltarea de strategii de surmontare a crizelor și implementarea de contramăsuri<sup>178</sup>. În funcție de perspectiva abordată, managementul crizelor prezintă tangențe cu teorii elaborate în cadrul managementului riscului, managementului catastrofelor, al managementului de proiect, al managementului comunicării de criză. Managementul crizelor și managementul catastrofelor sunt uneori sinonime, deși între cele două concepte există diferențe. *Crizele* definesc, cel mai frecvent, faza de escaladare a unei situații problematice în care se impune o decizie neîntârziată. *Catastrofele* definesc evenimente nefericite, generatoare de pagube majore, pentru a căror înlăturare procedurile și resursele curente ale serviciilor de urgență (Pompieri, salvare, poliție) nu sunt suficiente<sup>179</sup>. În literatura de specialitate putem distinge două direcții complementare de studiu al crizelor: **abordarea procesuală și cea evenimentială**. În unele abordări apare suprapunerea conceptuală dintre criză ca moment în care parametrii unui sistem ating valori critice, limite dincolo de care un sistem nu mai poate funcționa și criză ca stare disfuncțională, cronică.

Pentru a evita confuzia dintre eveniment și proces, cercetătorul francez Patrick Lagadec asociază evenimentului termenul "accident" și procesului termenul "criză". Potrivit autorului, accidentul este un eveniment unic, limitat în timp și spațiu, care poate face parte dintr-o criză; în timp ce criza se referă la pierderea sistemului de referință, ceea ce implică dificultăți majore în ceea ce privește controlul și gestionarea situației. În acest context, termenul "accident" desemnează un eveniment unic și nu face referire la intenționalitatea producerii acestuia<sup>180</sup>.

**Simptomatologia** crizelor poate fi descrisă, în general, prin câteva manifestări observabile. 1. Criza apare pe neașteptate, dar ea este, de regulă, urmarea unei serii de disfuncționalități, care, cumulate, ating, la un moment dat, un prag critic. 2. Criza nu este o stare dorită, prin urmare, nu poate fi indusă voit propriului sistem. 3. Criza generează inevitabil tensiune și incertitudine într-un sistem, privind îndeplinirea scopului pentru care a fost creat. 4. O situație de criză e caracterizată de faptul că pattern-urile curente de comportament, know how-ul existent și resursele disponibile se dovedesc insuficiente pentru depășirea impasului<sup>181</sup>. 5. Criza obligă la o decizie neîntârziată, capabilă să ofere o soluție de ieșire din criză. 6. Criza semnalează nevoia de schimbare, fiindcă arată că starea veche a structurii, modelului, rețelei, tehnologiei, procesului etc. nu mai e sustenabilă, indiferent că oportunitatea de inovare a sistemului va fi fructificată sau nu<sup>182</sup>. Crizele sunt considerate în teoria sistemelor faze critice, caracteristice doar sistemelor complexe, faze în care sistemele funcționează prost, sub parametri de referință, dar încă mai funcționează. Conform acestei teorii, sistemele simple nu pot intra în criză, fiindcă ele funcționează sau nu. O tipologie a crizelor poate fi realizată în funcție de profunzimea lor, astfel, crizele pot fi: 1. sistemice (atunci când sistemul nu-și atinge obiectivul); 2. structurale (atunci când structura sistemului este incompletă); 3. manageriale (atunci când conducerea sistemului este inadecvată); 4. funcționale (atunci când elemente ale sistemului nu funcționează) sau 5. evenimentțiale (atunci când întâmplări neprevăzute afectează sistemul. Dintre acestea, crizele evenimentțiale sunt cele mai frecvente și, totodată, cele mai vizibile<sup>183</sup>. Clasificarea prezintă asemănări cu taxonomia utilizată în managementul riscului din literatura de specialitate germană (cu aplicabilitate mai ales în domeniul organizațional). Aceasta care distinge 4 categorii ale crizelor: **criza de supraviețuire** (Überlebenskrise), **criza managerială** (Steuerungskrise), **criza de adaptare** (Veränderungskrise) și **criza evenimentțială** (Ereignisinduzierte Krise)<sup>184</sup>. Așadar, generic vorbind, crizele reprezintă pericole acute, deopotrivă, pentru mediu, valori materiale sau spirituale. În cadrul valorilor spirituale amenințate putem include și reputația actorilor sociali, fie acestea persoane publice, personalități, organizații sau instituții. Consultantul american în comunicarea de criză Barry McLonglin, reprezentant de seamă al abordării evenimentțiale a crizelor, afirmă că orice actor

social, indiferent de complexitatea acestuia, se poate confrunta cu o criză, iar deteriorarea imaginii publice este o consecință a destrukturării identitare și reprezintă un pericol major pentru existența socială a entității afectate. În acest sens, McLonglin definește criza drept "*un eveniment, dezvăluire, acuzație sau set de probleme interne și externe care amenință integritatea, reputația sau existența unui individ sau a unei organizații*"<sup>185</sup>.

Crizele de imagine survin, de regulă, pe fondul unor disfuncționalități înregistrate în activitatea unui actor social, de aceea considerăm relevant să abordăm deteriorarea imaginii publice a organizațiilor în contextul crizelor organizaționale.

### **CRIZA ORGANIZAȚIONALĂ**

Criza organizațională este descrisă, de regulă, ca o stare de anormalitate care pune în pericol îndeplinirea misiunii, chiar existența unei organizații. **Criza unei organizații este inevitabilă.** Criza este considerată o etapă obligatorie în existența unei organizații. Literatura de specialitate afirmă că orice organizație parcurge obligatoriu un ciclu de viață compus din patru stadii succesive: întemeiere, creștere, stabilitate și descreștere, iar criza survine atunci când o organizație și-a atins nivelul maxim de dezvoltare, astfel după unii analiști, punctul critic apare când valorile economice încep să scadă, după alții chiar de când organizația ajunge la un prag dincolo de care nu se mai poate dezvolta.<sup>186</sup>

**Thierry C. Pauchant și Ian Mitroff** definesc criza organizațională drept „o întrerupere care afectează fizic funcționarea întregului sistem organizațional și-i amenință principiile fundamentale, identitatea și rațiunea de a exista.” Pentru a considera că o organizație se află în criză trebuie îndeplinite cel puțin două **condiții**: a) Nivelul fizic al întregii organizații să fie afectat și b) Structura simbolică a întregii organizații să fie afectată. (Reamintim că în management se consideră că o organizație are în compunerea sa două niveluri de structurare: un nivel fizic, care cuprinde resursele umane, materiale, tehnice, financiare și tehnologice și un nivel simbolic, care cuprinde misiunile, scopurile specifice, normele, relațiile formale și informale, cultura organizațională). Autorii afirmă că nu toate situațiile nedorite cu care se confruntă o organizație pot degenera în crize. Doar atunci când o organizație este incapabilă de a găsi resurse pentru depășirea inconvenientelor putem vorbi de crize. Evenimentele cu potențial de criză sunt în ordinea riscului: Incidentul, accidentul și conflictul. 1. Incidentul este evenimentul care afectează parțial structura fizică a organizației. 2. Accidentul este evenimentul care afectează într-un anumit mod întreaga organizație la nivel fizic, iar 3. Conflictul este evenimentul care afectează nivelul simbolic al organizației, dar nu într-atât, încât să-i nege principiile și valorile fundamentale. Criza este evenimentul care afectează, deopotrivă, nivelul fizic și simbolic al unei organizații<sup>187</sup>. Ian Mitroff afirmă că **riscurile organizaționale**

**care pot degenera în crize** pot fi de natură diferită: 1. Economice (greve concedieri, fluctuații d piață), 2. Informaționale (Pierderea bazelor de date, scurgerea informațiilor, Fake news), 3. Fizice (distrugerii de sedii, echipamente, materiale), 4. Umane (demisia specialiștilor, accidentări), 5. Reputaționale (Zvonuri, calomnii), 6. Psihopate (terorism, ostatici, violențe), 7. Dezastre naturale (cutremure, inundații, erupții, uragane, explozii, incendii).<sup>188</sup>

**Otto Lerbinger** împarte crizele organizaționale în trei categorii *în funcție de sursa generatoare*: 1. crizele mediului fizic, 2. crizele climatului uman și 3. crizele managementului defectuos.<sup>189</sup> Crizele mediului fizic includ 1.1. crizele naturale (provocate de cutremure, tornade, uragane, furtuni, erupții vulcanice, inundații, tsunami, secetă, crizele biologice și crizele tehnologice), 1.2. crizele biologice (provocate de pandemii, intoxicații, boli profesionale) și 1.3. crizele tehnologice (provocate de accidente industriale, deversări de substanțe toxice, defecțiuni ale sistemelor informatice). 2. Crizele climatului uman includ 2.1. Crizele de confruntare (nespunere, boicoturi, greve) și 2.2 Crizele de malvoiență (produse din rea-voință, în care includ răpirea, spionajul, sabotajul, terorismul). 3. Crizele de management includ 3.1. Managementul defectuos (falimentul), 3.2. Denaturarea valorilor organizaționale (corupție, furt, escrocherie, delapidare,) 3.3. Înșelăciunea (falsificarea și ascunderea de informații, propagarea de fake news, promisiuni nefondate. În engleză e folosit termenul: deception) și 3.4. abuzurile manageriale (comportamente discriminatoare, autoritare).

**Tom Curtin**, în lucrarea *Managing a Crisis*, clasifică crizele *în funcție de cauzele care le-au generat*, stabilind trei tipuri de crize: a) *crizele care apar din cauza activității defectuoase a organizației*: accidente, deversări de produse chimice, comercializarea unor produse defecte cu consecințe nefaste asupra sănătății oamenilor; b) *crizele fabricate* pentru punerea într-o lumină nefavorabilă a unei companii concurente sau a unui adversar politic etc.; c) *crizele cauzate de escaladarea unor accidente* (de exemplu, accidentul nuclear de la Cernobil a fost urmat de o activitate intensă a organizațiilor ecologiste)<sup>190</sup>. Sintetic, originile crizelor organizaționale poate fi de natură internă (un management defectuos al resurselor, relațiilor și comunicării) sau de natură externă (orice criză a resurselor și relațiilor, care se produce în proximitatea de interes a organizației).

**Thimothy Coombs** prezintă tipologia crizelor în cadrul unui cluster al intenționalității<sup>191</sup>. Problema intenționalității crizelor organizaționale stă la baza Teoriei comunicării situaționale de criză (Situational crisis communication theory - SCCT) care pornește de la premisa că un impas generat de un eveniment nefericit survenit accidental, neintenționat și imprevizibil e mai ușor de gestionat decât unul provocat cu rea intenție, eventual cu premeditare, deoarece actorul social afectat este considerat victimă de către opinia publică, în special de către



stakeholderi, și atunci beneficiază de sprijin public. 1. Coombs definește astfel o primă categorie de crize organizaționale, în care organizația în cauză este ea însăși victimă, categorie în care include: dezastrele naturale, zvonurile, violența asupra angajaților, furtul de tehnologie, atacurile concurenței, terorismul. 2. O a doua categorie de crize organizaționale e provocată de accidente nefericite și include provocările (reclamațiile întemeiate ale stakeholderilor privind calitatea produselor și serviciilor), erorile tehnice (accidentele industriale) și erorile de producție. 3. O ultimă categorie afirmă vinovăția organizației pentru declanșarea unei crize și reprezintă o amenințare serioasă pentru reputația actorului social în cauză. Coombs include în această categorie erorile umane (neglijența, calificarea precară, sabotajul intern), erorile de produs (consecințele utilizării unor produse necorespunzătoare sau defecte) și inducerea în eroare (înșelarea stakeholderilor privind calitățile ofertei).

**În practica afacerilor se folosește curent o clasificare simplificată** care listează cele mai frecvente tipuri de crize cu care se poate confrunta o organizație economică, fără a mai urmări criterii teoretice de sistematizare. Astfel o companie se poate confrunta cu probleme financiare, cu probleme tehnologice, cu acuze și calomnii, cu dezastre naturale sau cu infracțiuni. 1. Criza financiară apare atunci când o afacere nu are fonduri pentru a-și achita datoriile. 2. Criza tehnologică include accidente industriale și probleme ale sistemelor informatice. 3. Criza de malevolență e produsă cu premeditare, aceasta poate apărea ca urmare a tacticii extreme folosite de un concurent și include calomnii și acuze nefondate. 4. Criza naturală e rezultatul direct al unui eveniment natural, cutremur, tsunami etc. 5. Criza infracțiunilor organizaționale e de natură etică și este, de regulă, rezultatul disimulării informațiilor destinate consumatorilor privind nocivitatea produselor, consecințele asupra sănătății, asupra mediului etc. falsificare cultivată în scopul unor câștiguri ilicite sau a unui profit necuvenit. Infracțiunile se referă și la delikte penale: furt, distrugere, violență<sup>192</sup>.

**În domeniul economic o clasificare a crizelor** a rezultat din analiza cauzelor care produc pierderi unei companii. Criza organizațională din domeniul economic e frecvent asociată cu pericolul falimentului, prin urmare, în alcătuirea tipologiei, au fost luați în considerare patru factori de risc major: a. deciziile proaste ale managerilor, b. lipsa de viziune managerială, c. necompetitivitatea produselor și d. incapacitatea de plată - care definesc 4 tipuri distincte de crize. 1. Criza stakeholderilor (are drept cauză principală viziunile divergente ale investitorilor care determină neluarea sau amânarea unor decizii importante); 2. Criza de strategii (are drept cauză interpretarea divergentă a tendințelor piețelor relevante care determină proiecții neclare ale factorilor de decizie asupra viitorului organizației); 3. Criza de producție (se referă la scăderea vânzărilor și acumularea de stocuri și poate fi cauzată de probleme de calitate, marketing sau distribuție, dar și de factori externi), 4. Criza de lichidități (înseamnă

incapacitatea de plată a datoriilor către creditori și poate duce la insolvență și faliment. Falimentul consfințește juridic insolvența, ștergerea firmei din registrul comerțului și demararea acțiunilor de recuperare a creanțelor de către lichidatori.) Criza oricărei resurse a organizației, în sensul diminuării ei sub limita admisă, poate genera o criză organizațională<sup>193</sup>.

**Sistematizarea crizelor organizaționale realizată de Ian Mitroff și colaboratorii săi în 1988** intersectează două criterii: natura factorilor generatori și originea acestora. Natura factorilor este sistematizată în două categorii: tehnic-economice și uman-social-organizaționale. Originea cizelor poate fi internă sau externă. Rezultă o fereastră care delimitează patru cadrane. 1. În categoria crizelor interne de natură tehnic-economică sunt incluse: defectele de produs sau servicii, avarierea accidentală a instalațiilor, colapsul sistemelor informatice, informațiile false sau ascunse, falimentul. 2. În categoria crizelor interne de natură uman-socială sunt incluse: Eșecul de adaptare, disfuncții de organizare, comunicarea defectuoasă, sabotajul liniilor de producție, sabotarea și falsificarea produselor, zvonurile, calomniile, activitățile ilegale, hărțuirea sexuală, bolile profesionale. 3. În categoria crizelor externe de natură tehnic-economică sunt incluse: accidente industriale, distrugerile grave ale mediului, mișcări sociale la scară extinsă, catastrofe naturale, înstrăinarea afacerii, crize guvernamentale, crize internaționale. 4. În categoria crizelor externe de natură uman-socială sunt incluse: componenta simbolică, terorism, răpiri, deteriorarea produselor dincolo de porțile fabricii, contrafacerile, grevele, boicoturile. Crizele tehnico-economice interne sunt, în general, puse pe seama unor neglijențe: nedetectarea unor defecte ale produselor, instalațiilor, echipamentelor, lipsa unor sisteme de backup, sau a unor întâmplări nefericite. Crizele sociale interne sunt considerate tot urmare a unor neglijențe: control organizațional inefficient, cultură organizațională defectuoasă, structuri de comunicare inefficiente și informare precară, lipsă de planificare și pregătire, existența unor angajați problemă, lipsa de angajament a personalului, evaluarea neralistă a angajaților. Crizele tehnico-economice externe sunt puse pe seama unor condiții de mediu neanticipate, a unei monitorizări inadecvate a mediului social și de afaceri. Crizele uman-sociale externe sunt puse pe seama eșecului de a implementa reforme, eșecului de a monitoriza stahholderi ostili, foști angajați nemulțumiți, psihopați, criminali, răpitori, teroriști etc. Teoria pornește de la premisa că organizațiile au doar un control limitat asupra crizelor cu care se confruntă<sup>194</sup>.

**Sistematizarea crizelor organizaționale concepută de Timothy Coombs<sup>195</sup>** pornește de la analiza evenimentială și propune o terminologie proprie. Potrivit acestei teorii, evenimentele care au potențial de a degenera într-o criză pot avea cauze interne sau externe organizației, iar producerea lor poate fi intenționată sau nu. Intersectând cele două criterii: originea cauzelor și intenția producerii de pagube, rezultă o matrice în care situațiile definite se exclud

reciproc. Modelul explică relația dintre intenționalitatea producerii unei crize și empatia opiniei publice și stă la baza teoriei comunicării situaționale de criză, elaborată ulterior de același autor. 1. Evenimentele neintenționate, cauzate de surse externe sunt numite în teorie ACCIDENTE. Acestea sunt cele mai frecvente și au cel mai mare potențial de mediatizare. Accidentele sunt în această accepțiune, catastrofe, dezastre naturale și calamități: (cutremure, inundații), defecțiuni ale instalațiilor, accidentări ale lucrătorilor, dar și fenomene care apar la nivel societal: modificări ale mediului de activitate a organizației, schimbări politice, sociale etc. 2. Evenimentele neintenționate, cauzate de surse interne sunt numite în teorie INCIDENTE (ERORI sau greșeli) și aici pot fi amintite: incendii, explozii, accidente rutiere, aviatice, maritime etc. și cazurile de neglijență (din instituțiile spitalicești, militare, universitare etc.) dar și declarațiile hazardate ale unor personalități publice sau organizații (lideri politici, partide politice etc.) 3. Evenimentele produse intenționat, cauzate de surse externe sunt numite în teorie AGRESIUNI și cele mai frecvente sunt calificate drept acte de TERORISM (de regulă, armat, dar categoria nu exclude nici atacurile cibernetice). (Tot aici se înscriu, probabil, și campaniile de defăimare și manevrele concurenței) 4. Evenimentele produse intenționat, cauzate de surse interne sunt numite în teorie TRANSGRESIUNI (Termenul TRANSGRESIUNE e difinit astfel în DEX: "- Invadare a uscatului de către apele mării.- Nerespectarea unor legi, norme, reguli, nesupunerea la ordine, violarea unor legi, norme, reguli, ordine" și provine, pe filieră franceză din latinescul: "transgressio" care însemna "trecere peste ceva"). În această categorie se înscriu deopotrivă sabotajele, precum și grevele (aât mișcări destructive, cât și revendicatie, conform altei paradigme). Transgresiunile sunt comise de organizații care, în mod conștient, încalcă reguli de comportament anterior asumate și pot consta în ascunderea unor informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea legilor. Probabil tot aici pot fi amintite: falimentul, delapidarea, evaziunea, corupția etc.). Acestea degenerază frecvent în scandaluri de presă. (Spre exemplu, scandalurile SAFI și FNI sau cel al diplomelor false).

Relația dintre intenționalitatea producerii crizelor și sprijinul public se întemeiază pe atribuirea responsabilității sociale. De regulă, în cazul accidentelor, organizația poate conta pe sprijin public, în schimb în cazul evenimentelor interne, produse intenționat (a transgresiunilor), sprijinul public este minim deoarece opinia publică atribuie în mare măsură responsabilitatea pentru criză organizației. În cazul unui accident, organizația nu îl poate prevedea, prin urmare, nu îi poate fi atribuită vreo responsabilitate. În astfel de situații, organizația se găsește în postura victimei. *"Publicul are tendința de a se solidariza cu victimele, mai ales atunci când acestea sunt inocente, când nu au participat și nu sunt responsabile de declanșarea evenimentelor ale căror*

*consecințe le suportă. De pe această poziție, câștigarea încrederii publicului și refacerea imaginii publice a organizației este o sarcină relativ ușoară.*”<sup>196</sup> Chiar dacă își are cauza în afara organizației, accidentul produce consecințe care pot afecta imaginea organizației: distrugeri, pagube, disfuncționalități, întreruperea furnizării de bunuri și servicii, uneori chiar victime omenești. Dezinteresul organizației pentru posibilele consecințe poate adânci criza organizațională.

În finalul secvenței dedicate crizelor organizaționale considerăm util să precizăm că nu toate crizele organizaționale au vizibilitate publică, ci doar cele care suscită interesul presei și astfel ajung la cunoștința opiniei publice. De regulă, crizele profunde ale organizațiilor, cele care afectează sistemul, structura sau funcția organizațiilor, care au perioade lungi de incubație și consecințe societale pe termen lung, nu sunt mediatizate decât, eventual, în faza de incandescență, mai degrabă pentru spectaculozitatea generatoare de audiență, decât pentru informarea publicului. O acuzație îndreptată împotriva unui mare producător sau un faliment răsunător fac deliciul mass-media și degenerază frecvent în scandaluri de presă. **Efectele cele mai vizibile ale unei crize** sunt, în majoritatea cazurilor, cele legate de morți, răniți, bani, șomaj, poluare. Sunt acele elemente care în opinia publică au cea mai mare relevanță, ating coarda emoțională și oferă **materiale excelente pentru mass-media**.

În aceasă situație vorbim despre crize mediatice.

### **CRIZA MEDIATICĂ**

Criza mediatică, **frecvent numită și „scandal de presă”** apare în momentul în care mass-media devine, dintr-o dată, interesată de o problemă legată de un actor social și exploatează subiectul până la epuizare, sau, mai exact, până găsește altă temă care să acapareze atenția publică. Orice actor social poate deveni un "subiect fierbinte", dacă face audiență. Indiferent dacă știrile se bazează pe realități incriminatoare sau se vor dovedi invenții calomnioase, presa se va prevala de rolul ei social de a informa prompt publicul despre problemele societății. Sub presiunea mediului concurențial, presa amestecă, adesea, fără prea multă discriminare, dovezi și speculații, fapte și ficțiuni. *Mass-media, preocupată în primul rând, de propriul profit*, selectează din realitate evenimente cu potențial mediatic, cele care îndeplinesc condițiile de știre, precum proximitatea temporală, spațială și socială, impactul social, dramatismul, implicarea personalităților etc. și le prezintă într-o manieră atractivă pentru public, cel mai adesea, indiferente la consecințele asupra reputației actorilor sociali care devin conjunctural subiect de știri. *Presa nu are, de regulă, un interes direct în defăimarea sau în distrugerea reputației unui actor social*, dar senzaționalizarea realității e o practică jurnalistică care are frecvent consecințe indesezirabile asupra imaginii publice a subiectelor mediatizate.

Mass-media adoră evenimentele care se soldează cu pagube, victime sau vinovați, pentru că publicul e ahtiat după știri în care apar accidente, catastrofe

cu morți și răniți. Firește spectatorii savurează relatarea unor grozăvii, atunci când faptele nu îi privesc direct și empatizează cu victimele din rolul de spectator neimplicat. Publicul caută, de regulă, în știri extraordinarul, diferit de rutina cotidiană ca ventil pentru eliberarea de emoții și frustrări, cam așa cum face și atunci când consumă ficțiune. Publicului îi plac poveștile cu criminali, infractori și alți asociați, care pot fi puși la zid pentru că reprezintă o ocazie vicarială de manifestare a spiritului justițiar și îi mai plac dezvăluirile de secrete și cancanurile din sferele sociale în care nu are acces. Cam acestea ar fi subiectele pe care și presa le exploatează, la cererea pieței, firește. Atunci când se întâmplă vreo nenorocire reporterii relatează prompt și dramatic de la fața locului, se identifică cu victimele și se reped să numească vinovați. Relatările emoționale despre victimele dezastrelor naturale, ale nedreptăților sociale, ale nepăsării sau neglijenței, ale incompetenței autorităților, ale violenței, ale malpraxisului medical etc. au aproape întotdeauna un efect colateral, ele incriminează actori sociali considerați responsabili de dramele prezentate. *Focusarea instantă a atenției publice asupra unui actor social prezentat de mass-media în rolul ingrat de autor al dramei unor oameni nevinovați este pentru cel incriminat, persoană publică sau organizație, sursa declanșatoare a unei crize mediatice, indiferent că aceștia i se poate dovedi sau nu o vină reală.* Așadar, în criză mediatică se află actorul social incriminat public de presă și nu mass-media, care e agentul declanșator. Criza mediatică e o problemă de percepție publică care are întotdeauna consecințe nefaste asupra reputației actorului social care a nimerit, mai mult sau mai puțin accidental, în "gura presei". Printre favoriții mediatizării în momente dificile amintim: politicieni, vedete, sportivi și companii din industria automobilelor, a petrolului, din IT, instituții bancare și mediatice. Dacă mass-media nu-l consideră spectaculos, chiar un faliment se poate consuma în tăcere.

Criza mediatică desemnează, din perspectiva managementului organizațional, situația în care știri defavorabile unei organizații invadează spațiul public, vehiculate de mass-media, iar organizația nu poate controla ce informații despre ea ajung la publicurile sale relevante și, prin urmare, riscul deteriorării reputației și consecințele funcționale determinate de pierderea încrederii publice devin pericole reale. Din punctul de vedere al comunicării organizației criza mediatică reprezintă un ***caz particular al crizei de comunicare***, fiindcă organizației i se poate imputa comunicarea inefficientă cu una dintre categoriile sale de public relevant, cu mass-media care e, evident, partenerul social cel mai "vocal" și cel mai influent al oricărei organizații. Criză mediatică este considerată situația în care în spațiul public circulă informații despre organizație, care nu au ca sursă organizația, iar „vocea” organizației nu este citată sau nu are o poziție dominantă în procesele comunicaționale. Criza mediatică poate fi considerată încheiată atunci când organizația recâștigă

controlul asupra informațiilor publice despre sine, și redevine sursa și „vocea” oficială citată în comunicarea publică.

Cauze ale crizelor mediatice pot fi oricare dintre crizele organizaționale (inventariate deja) atunci când atrag atenția presei, dar în egală măsură, pot fi "găselnițe" ale presei "în goană" după audiență. Pentru mass-media contează, în primul rând, impactul unei știri la public și, frecvent, prea puțin ce impresie își va face publicul despre un actor social prezentat, din motive de audiență, într-un rol ingrat, de exemplu, de autor incompetent și nepăsător al unor inconveniente, accidente, pagube, victime etc. De regulă, e ignorat de presă ce efect are informația difuzată asupra unui actor social despre care se relatează negativ. Pentru presă discriminarea între "vocea organizației" sau "vocea concurenței sau a detractorilor" unei organizații nu reprezintă un criteriu relevant de selecție a informațiilor. În plus, nu rareori verificarea informațiilor face concesii practicii de "breaking news". Dar pentru un actor social, în special, pentru o organizație a cărei existență depinde de creditul public, constituie o diferență să fie ținta presei din motive întemeiate sau din motive inventate. Un actor social elaborează mecanisme de apărare pentru riscuri previzibile și pentru incidente în care se știe implicat, dar viralizarea unor știri "pe surse" care-l au ca subiect îl găsesc adesea nepregătit. Adevărată sau ticluită, informația denigratoare umple spațiul public și necontracarată poate desființa iremediabil reputația oricui. *"Mass-media poate genera o criză mediatică fără suport real."*<sup>197</sup> Pentru o organizație cele mai grave crize mediatice sunt cele construite de presă aparent "din senin" pe baza informațiilor furnizate de un terț. (De exemplu clienți nemulțumiți reclamă calitatea unor achiziții mai vechi atunci când apare ocazia unor despăgubiri, sau surse concurente fac dezvăluiri incendiare, exact atunci când apar mize de putere în jocul economic sau politic). ***Crizele mediatice pot fi, deopotrivă cauza sau efectul unei crize organizaționale.*** Criza mediatică poate degenera într-o criză organizațională, dacă nu e rezolvată la timp. Crizele de imagine pot surveni, în egală măsură, ca urmare a unor disfuncții organizaționale dar și a unor scandaluri mediatice.

Crizele mediatice sunt oportunități de afirmare a eficienței structurilor de comunicare și relații publice dintr-o organizație. Atunci când un eveniment nefast din activitatea unei organizații ajunge în atenția presei, jurnaliștii tind să prezinte publicului propria versiune a evenimentului pentru a atrage audiență. *"Criza mediatică „asigură” organizației o vizibilitate nedorită."*<sup>198</sup> În cazul unor accidente din care au rezultat morți, răniți sau pagube materiale reporterii relatează dramatic de la fața locului iar organizația e preocupată, în primul rând, de remedierea distrugerilor. Astfel, informarea publicului din perspectivă organizației afectate întârzie să apară în spațiul public. De regulă, imediat după producerea unui accident, mass-media nu dispune de informații cu privire la cauzele evenimentului sau la contextul situațional și, dacă organizația nu

furnizează prompt presei propria versiune aspra evenimentului printr-un comunicat de presă și informații explicative de care jurnaliștii au nevoie pentru relatarea contextuală a evenimentului, e firesc ca mass-media să umple vidul informațional cu propria versiune. Și întotdeauna se vor găsi voci ale unor martori revoltați, ale unor angajați nemulțumiți, ale unor foști colaboratori frustrați pe care presa să le exploateze în contextul evenimentului mediatizat. În acest fel, *"imaginea organizației va fi construită de către altcineva decât propriile-i structuri."*<sup>199</sup> Din perspectiva comunicării organizaționale, chiar organizația poate favoriza acutizarea unei crize mediatice printr-o atitudine pasivă, lăsând să circule în spațiul public variante narative incriminatoare, promovate de detractori, sau nefurnizând prompt instituțiilor mediatice informații și atitudini în măsură să atenueze ostilitatea publică creată de presă. Unii manageri neinspirati impun embargoul comunicării cu presa, fie pentru a nu crea panică în rândul publicului, dar, cel mai adesea, din teama de a nu fi dezvăluite opiniei publice și alte probleme cu care se confruntă organizația. În realitate, păstrarea secretului face ca oamenii să perceapă situația ca fiind mai gravă decât în realitate și, inevitabil, se instalează suspiciunea că organizația ascunde ceva. Cultivarea unor bune relații cu mass-media poate duce la evitarea sau atenuarea unor prejudicii reputaționale în situația unor crize organizaționale. Mass-media poate constitui un *sprijin important* în managementul crizelor. Sprijinul poate consta în - educarea publicului, prin enunțarea factorilor de risc, difuzarea recomandărilor de comportament dezirabil în situații de pericol sau catastrofe, mass-media poate stopa prin forța sa de informare proliferarea zvonurilor și răspândirea panicii în rândul populației afectate sau se poate implica în mobilizarea de ajutoare și acțiuni suportive<sup>200</sup>.

*Caracteristicile crizelor mediatice derivă din caracterul lor indus*, dat fiind că principala sursă de informare a publicului este mass-media (și nici decum experiența directă). În majoritatea lor, crizele mediatice survin pe neașteptate și - sunt puternic emoționale. Intensitatea crizelor mediatice depinde frecvent de amploarea mediatizării, dar, mai ales de importanța socială a evenimentului care i-a dat naștere, de consecințele sociale pe care le angajează în raport cu viața comunității și de gradul de implicare a publicului în evenimentul respectiv. Crizele mediatice se sting cu mult înainte ca efectele evenimentului care le-a produs să dispară pentru că mass-media găsește mereu alte subiecte „fierbinți”, dar efectele reputaționale persistă la actorii sociali, deveniți victime mediatice<sup>201</sup>.

În literatura de specialitate criza mediatică este considerată frecvent o varietate a crizei de comunicare, dar, din perspectiva comunicării organizaționale, criza mediatică se referă la vehicularea de către presă a unor informații defavorabile despre organizație, iar criza de comunicare se referă la efectele negative ale comunicării defectuoase a unei organizații cu publicurile

sale. Prin urmare, fiind vorba de situații care au surse diferite, și căile de rezolvare a celor două tipuri de crize vor fi, evident, diferite. În continuare, considerăm oportun să introducem un excurs în care să clarificăm conceptul "criza de comunicare", în care să arătăm, mai cu seamă, relațiile care pot fi stabilite între criza de comunicare și criza mediatică, pe de o parte, și între criza de comunicare și criza de imagine, pe de cealaltă.

## **CRIZA DE COMUNICARE**

Criza de comunicare se referă strict la faptul că o organizație comunică prost cu publicurile sale interne și externe. Conceptul apare în problematica comunicării interne, comunicării manageriale, comunicării organizaționale sau externe. *O comunicare internă defectuoasă* privind politicile și perspectivele organizației poate duce la declanșarea unor conflicte între membrii organizației și managementul acesteia. Nerezolvate prin negocieri între patronat și sindicate, care să conducă la un acord, aceste conflicte pot duce la grevă și la blocarea funcționării organizației, cu efecte economice și sociale importante. O comunicare internă deficitară poate fi mascată temporar de succesul de piață al produselor organizației sau de imaginea-mit promovată de liderii acesteia. Crizele de comunicare intraorganizaționale apar frecvent atunci când o organizație se află sub presiunea unor schimbări care duc la restructurări, concedieri, relocări, reafiliieri, iar climatul organizațional e dominat de incertitudini. *O comunicare externă deficitară* generează frecvent sentimentul de a fi fost înșelat în rândul unor categorii de public relevante pentru organizație: clienți, furnizori, distribuitori, investitori, autorități locale etc. Frustrările acestora devin nu rareori cauze ale unor activiști sau sunt amplificate de mass-media. Crizele de comunicare extraorganizaționale pot fi rezultatul unei politici incoerente de informare și relații publice, care are drept urmare reticența, chiar ostilitatea publicului față de o organizație, cum se întâmplă în cazul unor instituții publice, partide politice, guverne, instituții internaționale. *Cele două aspecte ale crizei de comunicare se pot afla în interdependență, potențându-se reciproc.* Criza de comunicare internă poate determina apariția și dezvoltarea unei crize de comunicare externe și invers.

Manifestări ale comunicării disfuncționale cu potențial de risc sunt *barierele de comunicare*, legate de interpretarea mesajelor, falsificarea sau ascunderea intenționată a informațiilor, minciuna, știrile false sau alarmiste, dar mai ales, fluxul haotic de circulație al informațiilor în comunicarea internă și vidul de informație oficială care dă naștere la zvonuri. Legat de procedurarea precară a comunicării interne mai pot fi amintite ca vulnerabilități de natură comunicativă, cadrele de comunicare rigide în comunicarea descendentă, dominată de formalism excesiv (care împiedică afirmarea opiniilor, criticilor, inițiativelor etc.), lanțurile ierarhice lungi de transmitere a informațiilor (care pot duce la deformarea mesajelor și la întârzierea deciziilor) și, mai ales, multipla subordonare a unor structuri. (A primi sarcini de la șefi diferiți duce la bulversarea priorităților de execuție).



*Crizele de comunicare sunt mai previzibile decât alte tipuri de crize, de aceea ele pot fi prevenite în cele mai multe cazuri. Informarea oportună și reglementarea fluxurilor comunicaționale intra- și extraorganizaționale sunt premisele prevenirii crizelor de comunicare. O criză de comunicare poate degenera într-o criză mediatică doar dacă este reflectată de mass-media. Disfuncții de comunicare organizațională cu vizibilitate publică devin, de regulă, negocieri eșuate, escaladate până la scandaluri, privind resubordonarea, relocarea sau reformarea unor organizații, revendicări ale angajaților, abordarea discriminatorie a angajaților, clienților sau partenerilor de afaceri, alegerea manipulată a structurilor de conducere sau desemnarea preferențială a reprezentanților unei organizații. O criză de comunicare poate genera o criză mediatică atunci când există scurgeri de informații din interiorul organizației, dar, mai ales, atunci când relațiile organizației cu mass-media sunt proaste sau inexistente. O criză de comunicare generează aproape de fiecare dată într-o criză de imagine a organizației. Cotele de încredere, notorietate și legitimitate ale organizației scad.*

## **CRIZA DE IMAGINE**

Crizele de imagine reprezintă acele situații disfuncționale în existența unui actor social (persoană publică sau organizație) în care încrederea publicului în respectivul, în ceea ce reprezintă sau ceea ce oferă acesta, a scăzut atât de mult, încât publicul nu îl mai consideră un partener social de luat în seamă și, prin urmare, evită să achiziționeze produsele acestuia, să-i acceseze serviciile, să-i accepte colaborarea, să-i urmeze propunerile sau să-l garanteze. Diminuarea sau întreruperea contactelor sociale pune în pericol existența socială a oricărui actor public. De regulă, foștii sau potențialii parteneri sociali ai unui actor stigmatizat se disociază public de orice e legat de acesta, de numele, de oferta sau de concepțiile lui, și lansează în spațiul public opinii sceptice și etichete denigratoare pe care mass-media le vehiculează, inoculându-le în mentalul colectiv. Poziția ostilă a surselor creditate e considerată de opinia publică drept expertiză, pe premisa că afirmațiile reflectă experiențe nefaste consumate deja în contactele cu respectivul actor social și este imitată frecvent de publicul spectator, care nu a avut ocazia să-și intersecteze interesele cu cel blamat, astfel că și marea masă va refuza aprioric contactul sau asocierea cu un actor social stigmatizat. Astfel, poate fi sintetizat mecanismul social care duce la decredibilizarea și, nu rareori, chiar la dispariția unor actori notorii de pe scena publică: staruri, politicieni, experți, fabrici, firme, bănci, ziare, televiziuni, partide, monarhii, imperii, alianțe etc. Ilustrări se pot găsi în toate domeniile sociale. Adesea oamenii dezvoltă neîncredere doar pe baza unor etichete vehiculate de mass-media și, din convingere, iau decizia să nu mai cumpere produsele unei mărci, să-și retragă depunerile din anumite bănci, să nu voteze un

candidat sau altul, să nu se trateze la o anume clinică sau să nu-și dea copiii la o școală cu renume prost. Pierderea încrederii publice poate duce firmele la faliment și partidele în cărțile de istorie. Neîncrederea într-un stat de drept favorizează emigrația. Dacă publicul pune la îndoială autenticitatea, integritatea, onestitatea sau legitimitatea unui actor social, atunci, de regulă, majoritatea se orientează urgent către concurență, dacă are de unde alege. Astfel pot fi explicate schimbări ale peisajului economic, mediatic, cultural sau ale scenei politice, succesiunea modelor, curentelor sau a unor școli de gândire. Crizele de imagine sunt vizibile în "era" mediatică, dar nu sunt deloc un fenomen social nou. Suspiciunea, urmată de decredibilizare, poate fi considerată sursa unor trădări, crime politice, revolte, războaie și a contribuit cu certitudine la căderea unor capete încoronate sau la dispariția unor imperii. Inchiziția e un fenomen bazat eminamente pe închipuiri, ridicate la rang de convingeri. Riscul crizelor de imagine devine un fenomen extrem de greu de controlat odată cu evoluția mediului digital. Prin social media orice fel de știri (bune sau rele, adevărate sau false) se pot viraliza rapid. Rețelele de socializare reprezintă cel mai eficace mod de edificare a imaginii publice, dar totodată, și cel mai imprevizibil mediu de comunicare, în care notorietatea și reputația unui actor social depind, mai degrabă de "logica absconsă" a aplicațiilor, decât de voința sa. În spațiul public virtual informația poate fi accesată practic de oricine aproape instant. Și dincolo de accesibilitate și viteză, memoria internetului poate deveni periculoasă, atunci când "păcatele trecutului" ies sau sunt scoase la iveală, de regulă, în momentele cele mai nepotrivite astfel încât să strice iremediabil o imagine publică elaborată cu mult efort<sup>202</sup>.

Crizele de imagine depind exclusiv de percepția publică față de un actor social și nu contează dacă acesta este sau nu sursa percepției defavorabile. O reputație proastă scade încrederea partenerilor sociali, a angajaților, *clienților și investitorilor și scade performanțele oricărei organizații. Oamenii se simt trădați atunci când au investit cu încredere un partener social, care nu s-a ridicat la nivelul așteptărilor lor.* Atunci când oamenii nu mai cred că o companie le protejează interesele și se îndoiesc că aceasta operează etic, onorabil și competent, șansele de a recâștiga bunăvoința comunității scad drastic. *"O reputație negativă înseamnă nu numai scăderea cotei de piață, a cifrei de afaceri, a acțiunilor la bursă, ci și eforturi suplimentare în recrutarea și păstrarea angajaților, absența susținerii publice a inițiativelor propuse, dar, mai ales, indiferența societății la problemele și necazurile unui actor stigmatizat."*<sup>203</sup>

Crizele de imagine pot fi considerate crize de percepție publică. În mediul organizațional „complexitatea pieței obligă firmele „să-și însușească conceptul de «orientare spre client»”<sup>204</sup>. În societatea contemporană globalizată organizațiile trebuie să facă față concurenței acerbe, așteptărilor tot mai mari ale

publicului, unor mass-media din ce în ce mai agresive și să conștientizeze faptul că „funcționează într-un mediu ostil, în care este puțin probabil să fie investite cu încredere”<sup>205</sup>. Surse ale neîncrederii publice pot fi, în egală măsură, calitatea produselor sau serviciilor oferite, instabilitatea financiară, legalitatea sau corectitudinea activităților desfășurate, direcția de evoluție, viabilitatea unei organizației<sup>206</sup>. Din perspectiva managementului organizațional, criza de imagine reprezintă fractura între spațiul de vizibilitate al unei organizații (în care aceasta acționează conform scopului asumat și comunică despre sine, despre ceea ce a făcut, face și vrea să facă) și spațiul de generare a credibilității și încrederii (care aparține publicului-țintă și în care sunt receptate în egală măsură informații despre organizație din surse interne și externe)<sup>207</sup>.

Crizele de imagine pot fi lente și inițial imperceptibile, atunci când erodarea încrederii publice se petrece treptat până când atinge cote alarmante, însă, mai frecvent, crizele de imagine sunt evenimentțiale și se declanșează brusc atunci când publicul asistă la un incident sau află o informație compromițătoare, care-i schimbă percepția asupra unui actor social, despre care până la momentul respectiv a avut o impresie bună și în ale cărui acțiuni a avut încredere. Crizele de imagine cu evoluție lentă apar, de regulă, pe fondul unor disfuncții interne și simptomele lor sunt frecvent confundate cu crizele organizaționale (de ex. 1. Managerii sunt contestați pentru lipsa de viziune, de coerență sau de autoritate. 2. Vânzările scad pentru că oamenii nu mai au încredere în oferta unui producător, chiar dacă nu s-au înregistrat probleme grave privind calitatea, prețul, distribuția, desfacerea sau promovarea. 3. Parteneri tradiționali de afaceri evită reînnoirea contractelor de colaborare pe motivul lipsei de încredere. 4. Angajații demisionează masiv sau pleacă la concurență, dezamăgiți de politicile de personal).

Crizele de imagine evenimentțiale pot fi declanșate de factori de natură diferită, interni sau externi. Natura variată a factorilor declanșatori impune soluții variate de soluționare a crizelor de imagine, de aceea se poate vorbi doar la nivel de principii și proceduri în managementul crizelor, dar nu de rețete universale valabile. *Evenimentele produse în interiorul organizației sau de membrii acesteia* care pot declanșa o criză de imagine pot fi raportate în totalitatea lor la etică, fie că sunt incidente neinspirate sau nefericite, neglijențe sau practici înrădăcinate, care ies la iveală într-un anumit moment. 1. Incidente care pot declanșa o criza de imagine apar, de exemplu, atunci când un reprezentant de marcă al organizației face o declarație publică neinspirată, căreia îi pot fi atribuite tente indesezirabile sau incorecte politic. (De exemplu, declarația unui ministru care conține referiri la defăimarea unui aliat, la negarea holocaustului, la discriminarea rasială îi poate aduce acestuia demisia și ruinarea carierei, dar, mai grav, pune întreaga instituție într-o postură defavorabilă.) 2. Alt tip de incident destul de des întâlnit apare atunci când un membru al

organizației face o postare pe o rețea de socializare, un text sau o poză care indirect defăimează organizația din care face parte, pentru că aceasta poate fi asociată de public cu diverse defecte și vicii: ignoranță, incompetență, nepăsare, libertinaj, rasism etc. 3. Un alt tip de eveniment cu potențial de criză sunt comportamentele reprobabile ale membrilor organizației, atunci când sunt făcute publice. (De ex. Agresivitatea verbală sau fizică la locul de muncă, comportamentul brutal al unei educatoare sau a unui antrenor, tonul sau atitudinea nepoliticoasă a unui vânzător sau a unui funcționar etc.) 4. Dintre neglijențele grave, tipice societății contemporane care declanșează profunde crize de imagine amintim abaterile privind protecția informațiilor. Încălcarea confidențialității, vânzarea sau pierderea de date pot aduce mari prejudicii companiilor, pe lângă scăderea cifrei de afaceri se adaugă amenzile și despăgubirile oferite celor afectați. (Un caz notoriu este scandalul Cambridge Analytica din 2018 în care rețeaua de socializare Facebook a fost acuzată că a influențat alegerile prezidențiale din SUA în 2016 și că platforma a fost folosită pentru răspândirea de știri false. Facebook a înregistrat atunci o scădere a valorii de bursă de 120 de miliarde de dolari și a fost obligată să introducă politici noi de protecție a datelor.) 5. O altă sursă a decredibilizării unei organizații este dezvăluirea publică a unor practici reprobabile, de regulă, în urma unor investigații jurnalistice. (Un exemplu notoriu este Afacerea Watergate din 1972 care a dus la o criză politică majoră, culminând cu demisia președintelui Statelor Unite, Richard Nixon în 1974. Dar sunt nenumărate scandaluri declanșate de corupție, trafic de influență, contracte frauduloase, asocieri preferențiale etc.). Atunci când există dovezi, organizației nu-i rămâne decât să se disculpe și să invoce trecutul "glorios și imaculat":

*Evenimentele externe organizației* cu potențial de a declanșa crize de imagine pot fi subsumate agresiunilor asupra organizației, fie că e vorba de dezvăluiri, reclamații sau răzbunări. Ele asigură o vizibilitate nedorită organizației, fie că vinovăția acesteia poate fi dovedită sau nu. 1. Relatările și recenziile negative din mass-media au potențial sporit de erodare a încrederii publicului. Presa este atrasă de scandaluri, greve, concedieri, fuziuni, relocări sunt subiecte predilecte ale jurnalelor de actualități. Procesele în care e acuzată o organizație, reclamațiile clienților nemulțumiți, revendicările unor angajați nemulțumiți, acuzele unor foști angajați reprezintă frecvent subiectul unor știri senzaționale. Iar publicul acordă multă credibilitate presei. Publicarea rezultatelor unor investigații jurnalistice care scot la iveală nereguli în activitățile unei organizații reprezintă dovezi care vor orienta decisiv atitudinea publicului. 2. Dincolo de aceste materiale mass-media legitime, apar însă în presă așa-zisele "dezvăluiri". Din răzbunare foști angajați sau colaboratori fac publice informații compromițătoare din trecutul firmei care sunt apoi exploatate de jurnaliști. Nu sunt rare campaniile de defăimare declanșate de concurență pentru scoaterea unui jucător de pe piață, lansarea de atacuri și acuze exagerate sau inventate,

calomnii și zvonuri alarmiste. Temele incriminatoare sunt variate, cele mai frecvente sunt: produsele sunt toxice sau sunt obținute prin tehnologii toxice, mediul și comunitatea sunt afectate de producția poluantă, muncitorii concurenței sunt exploatați inuman, printre ei sunt, eventual, copii, accidentele de muncă ale concurenței sunt inimaginabile, măsurile de protecție socială sunt ca și inexistente etc. Și întotdeauna se vor găsi "martori" care să confirme pe loc astfel de afirmații, chiar dacă ulterior se vor dovedi doar calomnii. E notorie practica din politică, ca în ajun de alegeri, opoziția să aducă în atenția opiniei publice detalii compromițătoare din trecutul contracandidaților. Odată ce un șef de partid sau un manager de firma poate fi etichetat drept autorul real sau prezumtiv al unor fapte reprobabile, ca hărțuire sexuală, consum de droguri, violență domestică, adulter, orientare ideologică extremistă, furt, delapidare, luare și dare de mită, chiar al unor accidente rutiere, imaginea acestuia e compromisă și, de cele mai multe ori, și reputația organizației pe care acesta o reprezintă este afectată.

Cauzele care pot genera apariția unei crize de imagine sunt:

1. Incapacitatea organizației de a-și crea și gestiona o identitate puternică (Pe piață, organizația se prezintă nespecific, astfel încât nu poate fi diferențiată de concurență și nu inspiră garanție de competență, intern angajații nu se identifică cu idealul, nici cu cultura organizațională);
2. Lipsa de preocupare a managementului pentru promovarea și gestionarea unei imagini coerente. (întâlnită, mai ales, în cazul organizațiilor fără concurență: instituții publice sau monopoluri de stat;
3. Incompetența organizației de a asigura o imagine puternică, coerentă, credibilă și stabilă (datorate, în majoritatea cazurilor, unei activități defectuoase de relații publice);
4. Incapacitatea organizației de a-și adapta imaginea la evoluțiile din mediul social (manifestată prin dificultăți de redefinire și reproiectare a identității și a imaginii în funcție de schimbările economice, tehnologice și demografice ale mediului);
5. Controlul limitat asupra mesajelor care creează vizibilitatea organizației în spațiul public. (Spațiul mediatic și virtual vehiculează informații conform propriilor interese, care în general, nu coincid cu cele ale organizației)<sup>208</sup>.

Factori interni de natură comunicațională cu impact puternic asupra imaginii publice sunt:

1. Transmiterea unor mesaje inadecvate, ca formă, conținut și oportunitate;
2. Inconsecvența mesajelor transmise cu mesaje anterioase sau cu acțiunile observabile ale organizației;
3. Inadvertența mesajelor transmise cu grila de evaluare a publicului-țintă;
4. Întreruperea sau deformarea accidentală sau deliberată a mesajelor ajunse în spațiul public.<sup>209</sup>

Particularitățile crizelor de imagine pot fi puse în evidență sub mai multe aspecte.

- 1 Criza de imagine este mult mai profundă decât alte tipuri de criză.
2. În faza ei acută, criza de imagine poate declanșa o criză organizațională
3. O criză de imagine poate fi atât cauza cât și efectul unei crize de identitate.

Criza de imagine pune sub semnul întrebării idealurile și valorile organizației și

impune armonizarea acestora cu așteptările publicului intern și extern. O criză de imagine afectează cultura organizațională, mind-set-ul angajaților și stakeholderilor. Indivizii au tendința de a refuza să se mai identifice cu o organizație în ale cărei valori nu mai cred, încercând în acest mod să-și protejeze propria imagine. 4. Efectele unei crize de imagine se manifestă pe termen lung. *"Credibilitatea unei organizații se obține greu, se menține cu eforturi mari și se recâștigă și mai greu, cu cheltuieli foarte mari."*<sup>210</sup> 5. O criză de imagine poate fi depășită, de obicei, doar prin reinventarea personalității publice a actorului social și presupune simultan redefinirea identității, reformularea misiunii, de gândirea mesajelor de vizibilitate publică. Refacerea imaginii publice e un demers preponderent discursiv, prin care actorul social trebuie să convingă publicul de competența și de integritatea sa nu numai prin ceea ce face, prin eliminarea cauzelor incidentelor, accidentelor și conflictelor, ci, mai ales, prin modul cum comunică despre sine, despre misiune, viziunea și politica sa. Frecvent refacerea deficitului de imagine se realizează în practică cu ajutor extern. Organizațiile, producătorii, partidele formează alianțe, se asociază cu agenți mai puternici sau fuzionează cu actori sociali care împărtășesc valori asemănătoare. Criza de imagine poate schimba sensul misiunii strategice a unei organizații în percepția publică.

\*\*\*

Dificultatea pentru orice organizație care dorește să se protejeze de prejudiciile unei reputații deteriorate constă în înțelegerea faptului că nu **există o soluție unică**. Protecția necesită o **abordare pe mai multe niveluri**. 1. La nivel managerial sunt elaborate strategii și proceduri pentru prevenirea și gestionarea situațiilor de risc reputațional, dar 2. planurile și strategiile trebuie comunicate tuturor membrilor unei organizații și fiecare trebuie să conștientizeze intercon condiționarea dintre imaginea personală și cea instituțională și să contribuie la cultivarea unei bune reputații a organizației din care face parte.<sup>211</sup> Iată de ce am considerat oportun să discutăm crizele de imagine în contextul mai larg al crizelor organizaționale și să punem în evidență relațiile dintre crizele de imagine și alte disfuncții de percepție asociate acestora: crizele mediatice și crizele de comunicare. În demersul descriptiv de prezentare a disfuncțiilor imaginii publice am încercat să sistematizăm paradigme teoretice din management și științele comunicării și să armonizăm terminologia referitoare la crizele de imagine.

## 6.2. RESTAURAREA IMAGINII PUBLICE

Restaurarea imaginii publice e o problemă pentru orice actor social, iar rezolvarea ei poate fi abordată și din perspectiva managementului problemelor. PROBLEMĂ este considerată orice dificultate teoretică sau practică a cărei soluționare reprezintă rezultatul unei activități proprii de cercetare. Prin rezolvarea ei se dobândesc noi cunoștințe și experiență. Problema este un obstacol care împiedică atingerea unui anumit țel, obiectiv sau scop. Tipologia problemelor e variată, cel mai frecvent termenul desemnează exercițiile din manualele școlare, dar probleme sunt toate temele de cercetare, precum și situațiile practice, cotidiene, care necesită o rezolvare. O problemă este o structură cu date insuficiente. Elementele unei probleme sunt: 1. datele (ceea ce este cunoscut: valori numerice și relații); 2. cerințele și 3. condițiile. Algoritmul rezolvării unei probleme poate fi sintetizat în cinci pași: 1. Analiza problemei 2. Anticiparea rezolvării 3. Obținerea soluției 4. Evaluarea rezolvării 5. Valorificarea rezolvării. Există două moduri diametral opuse de rezolvare a problemelor: cea mecanică și cea creativă<sup>212</sup>. Problematizarea e un procedeu didactic utilizat în cadrul metodelor de învățare prin descoperire, care presupune activitatea independentă a elevului, stimulând observația și operațiile gândirii. MANAGEMENTUL PROBLEMELOR este un termen provenit din domeniul IT care se referă la procesul de investigare a cauzelor unor disfuncționalități survenite sau potențiale în scopul elaborării unor soluții care să redreseze sistemul afectat. *Managementul problemelor poate fi atât reactiv, cât și proactiv* și își propune înregistrarea și valorificarea cunoașterii acumulate în confruntarea cu diverse tipuri de probleme, în scopul recunoașterii timpurii a situațiilor cu potențial de risc. Obiectivele principale ale managementului problemelor sunt prevenirea problemelor și incidentelor rezultate, eliminarea incidentelor recurente și minimizarea impactului incidentelor care nu pot fi prevenite. Tehnicile uzuale de rezolvare a problemelor (numite de obicei, în mod eronat, strategii) sunt: descompunerea problemelor complexe în operațiuni simple, rezolvabile, brainstorming-ul, abstractizarea, analogia, adaptarea soluțiilor existente la probleme similare încercare și eroare, și, nu în ultimul rând, gândirea laterală, care produce soluții originale. O gândire orientată pe probleme este o gândire orientată pe soluții. Bariere frecvente în rezolvarea problemelor sunt constrângerile inutile, informațiile irelevante, stereotipurile și prejudecățile<sup>213</sup>.

Abordarea disfuncționalităților ca probleme este aplicată cu succes în domeniul organizațional. În managementul organizațiilor se utilizează un model de analiză a problemelor în care „problema” este deconectată de la „decizie”, cunoscut ca Metoda Kepner Tregoe (metoda KT). Algoritmul de rezolvare KT are 5 etape: 1 Identificarea problemei, a motivului care împiedică realizarea

obiectivelor asumate. 2. Analiza disfuncției sub patru aspecte - profunzimea: ce elemente sunt afectate? - ocurența: circumstanțele în care apare problema? - manifestările și consecințele. 3. Presupunerea unor cauze posibile, 4. Ierarhizarea cauzelor celor mai probabile, 5. Verificarea cauzei reale<sup>214</sup>. Probleme apar în orice organizație. "*Problemele care nu sunt identificate sau care nu sunt luate în considerare în mod serios au un obicei urât de a se întoarce și de a presa, mai ales în timpul crizelor.*"<sup>215</sup>

***Strategiile de surmontare a crizelor organizaționale pot fi derivate din tehnicile de rezolvare a problemelor.*** Multe crize se produc ca urmare a unor decizii eronate sau a unor comportamente inadecvate. Cei mai importanți factori de prevenire a crizelor sunt 1. Existența informațiilor esențiale la dispoziție și 2. Capacitatea de a gestiona în timp real evenimente negative. Strategii uzuale de evitare și atenuare a crizelor sunt: 1. Detectarea crizei și studiul cauzelor declanșatoare; 2. Formarea de alianțe strategice și conceperea unor posibilități de eschivă; 3. Dezvoltarea unui sistem de avertizare timpurie. 4. Monitorizarea atentă a surselor de risc (mai ales, clienți și furnizori); 5. Elaborarea unui plan cadru de reacție la criză, cu măsuri aplicabile în situații de urgență pentru diminuarea efectelor crizei, 5. Constituirea unei celule de criză și instruirea membrilor prin simularea unor situații posibile; 6. Elaborarea unei strategii de comunicare pentru situații de criză (cuprinzând proceduri de comunicare internă și externă), deoarece crizele organizaționale au frecvent un ecou mediatic negativ și suscită atenția opiniei publice. (Managementul crizelor și comunicarea de criză au ca obiective comune asigurarea siguranței utilizatorilor, colaboratorilor și cetățenilor, dar și protejarea organizației de deteriorarea imaginii și de prăbușirea economică.) 7. Elaborarea de scenarii pentru situații critice previzibile. 8. Brainstorming pentru situații "inimaginabile" (cum au fost Atentatul de la World Trade Center 2001, sau accidentul nuclear de la Fukushima 2011)<sup>216</sup>. **Tipurile de management al crizelor** pot fi clasificate în funcție de dominanta acțională, astfel putem distinge sintetic trei moduri de abordare: ***managementul reactiv, managementul proactiv și managementul interactiv.*** Managementul reactiv se caracterizează printr-un comportament reținut, organizația întreprinde acțiuni și furnizează informații doar la presiunea autorităților sau a opiniei publice. Managementul proactiv presupune un comportament deschis, organizația întreprinde măsuri de ameliorare a consecințelor nefaste și furnizează informații opiniei publice din proprie inițiativă, arătând-și bună intenție de a remedia problema. Managementul interactiv dovedește disponibilitatea organizației pentru dialog cu părțile afectate și cu opinia publică, dar mai ales, flexibilitatea organizației, capacitatea acesteia de a-și adapta acțiunile și informațiile la nevoile societății.



Soluționarea crizelor de imagine e în esență o problemă de comunicare, așadar, în continuare, ne vom concentra atenția asupra acelor strategii de natură comunicativă, în măsură să diminueze efectele unei crize asupra reputației unei organizații. "*Strategiile de Comunicare de Criză reprezintă resursele simbolice prin care cei care gestionează criza pot preveni deteriorarea imaginii sau pot contribui la refacerea unei imaginii deteriorate*"<sup>217</sup>. Pe timpul crizei efortul managerilor se concentrează în special pe rezolvarea aspectelor materiale, financiare și tehnologice și mai puțin pe implicarea factorului uman, ale cărui acțiuni pot fi imprevizibile și contraproductive pentru organizație. **Principalele obiective ale comunicării de criză** sunt: 1. Managementul comunicării organizației. 2. Minimizarea daunelor produse pe durata crizei. 3. Reducerea mediatizării negative în presă. 4. Transformarea crizelor în oportunități. 5. Evitarea rămânerii timp îndelungat în punctul de maxim al crizei. 6. Evitarea confruntării deschise cu mass-media. 7. Promovarea noii identități a organizației generată de rezolvarea crizei organizaționale.<sup>218</sup> Timothy Coombs afirmă că „Strategiile de reacție la criză au trei obiective în ceea ce privește protejarea reputației: (1) să definească atribuirea crizei, (2) să schimbe percepțiile asupra organizației aflate în criză și (3) să reducă efectul negativ generat de criză”<sup>219</sup>. Cristina Coman sintetizează principalele teorii privind strategiile retorice în managementul crizelor organizaționale. Printre teoreticienii invocați se numără W. Benoit, T. Coombs și K. Herrit, ale căror idei le vom prezenta în continuare pe scurt.<sup>220</sup>

**William. L. Benoit.** în lucrarea *Accounts, Excuses and Apologies*<sup>221</sup> pornește de la premisa că o organizație se va lansa într-o acțiune de refacere a imaginii doar atunci când e acuzată în mod public că a comis o anumită faptă reprobabilă, iar în aceste condiții, organizația trebuie să își precizeze responsabilitatea și să evite ca publicul de care depinde să o dezaprobe pentru acțiunile sale. Benoit identifică **5 strategii distincte de reacție la o criză de imagine**: 1. Actorul social **neagă** implicarea să, neagă existența inconvenientelor sau invinuiește pe altcineva. 2. Actorul social **evită asumarea responsabilității** și încearcă să se justifice, afirmând că faptul reproșat, fie nu s-a produs din vina lui, fie că a acționat cu bună intenție, fie că a fost victima unei provocări. 3. Actorul social **încearcă să reducă gravitatea actului său**, în scopul de a reduce ostilitatea publicului și de a obține sprijin moral, compasiune. Actorul se poate prezenta ca victimă a unei campanii de denigrare sau poate ataca acuzatorii. 4. Actorul social **își asumă fapta** și propune/promite măsuri reparatorii. 5. Actorul social **se culpabilizează, se umilește, își cere**, în mod public, iertare și își ia angajamentul să evite repetarea inconvenientului.

**W.T. Coombs**<sup>222</sup> autorul teoriei comunicării de criză situaționale (Situational crisis communication theory) sistematizează strategiile de răspuns la criză în funcție de așteptările publicului cu privire la mesajele unei organizații

aflate în criză, pe premisele legitimității ale atribuirii. O organizație își câștigă legitimitatea atunci când activitatea ei este conformă cu regulile sociale și cu așteptările publicului său. Oamenii au nevoie să atribuie cuiva responsabilitatea pentru evenimentele neașteptate și amenințătoare. Coombs afirmă că există 3 factori care influențează gradul de alterare al imaginii: 1. Cât de responsabilă este considerată o organizație de evenimentul nefast (e sau nu vinovată de respectiva nenorocire sau a fost un accident nefericit), 2. Ce istoric al crizelor are organizația (a mai fost implicată în accidente, procese, fraude etc.), 3. Cum a tratat organizația publicurile implicate în crizele anterioare (firma a informat transparent vs. a ascuns informație.) (De ex. Reputația sistemului sanitar din România) Coombs enumeră 5 strategii de răspuns la criză: 1. negarea (crizei în organizație), 2. disocierea (organizației de criză), 3. câștigarea simpatiei publice, 4. umilirea și 5. victimizarea. ***Coombs a elaborat o axă a mesajelor comunicării de criză în șapte trepte care gradează atitudinile posibile de la asumarea la pasarea responsabilității: pocăința, îndreptarea, recâștigarea simpatiei, justificarea, scuza, negarea, atacarea acuzatorului.*** Coombs avansează ideea că cele mai profitabile strategii pentru protejarea imaginii sunt scuzele și explicațiile.

K.M. Hearit identifică în cadrul *strategiilor de transcendere* două tehnici: ***redefinirea și apelul la valori superioare***<sup>223</sup>. Redefinirea constă în atribuirea unui sens nou, de obicei superior, actelor pentru care organizația este acuzată, iar apelul la valori superioare constă în prezentarea unor perechi antonimice, în scopul evidențierii bunei intenții a organizației. Clișeele vehiculate includ: *publicul nu are o imagine corectă despre criză, organizația e stăpână pe situație, preocupările comerciale ale organizației sunt minore în raport cu cele pentru binele public, dificultățile de moment sunt ne semnificative în raport cu devenirea viitoare a organizației*. Herit afirmă că asumarea responsabilității trebuie asociată cu o serie de mesaje, menite să creeze o impresie favorabilă asupra organizației: a) organizația prezintă versiunea sa asupra crizei, și astfel încearcă să ofere un cadru de interpretare al evenimentelor; b) organizația își exprimă regretul pentru daunele produse; c) organizația utilizează una dintre cele trei strategii posibile de disociere față de criză: 1. disocierea prin scoaterea în prim-plan a opiniilor - Acuzațiile aduse organizației sunt bazate doar pe opinii și nu sunt susținute de fapte; 2. disocierea prin scoaterea în prim-plan a indivizilor sau grupurilor - Acuzațiile trebuie să vizeze numai anumiți indivizi sau grupuri care sunt vinovate de cele petrecute, nu organizația în ansamblul ei; 3. disocierea prin scoaterea în prim-plan a esenței - Criza este un accident și nu este reprezentativă pentru „adevărată” organizație; d) organizația întreprinde diverse acțiuni pentru a identifica și rezolva problema care a generat criza; e) organizația explică publicului cum va acționa pentru a reface valorile afectate de criză.

Comunicarea de criză se întemeiază pe principiile comunicării organizaționale, particularizate în situațiile excepționale în care îndeplinirea misiunii organizației este amenințată. Cuvântul „Principiu”<sup>224</sup> este definit drept legitatea (constatăta empiric sau dedusă logic<sup>225</sup>) pe care se fundamentează o teorie științifică, o ideologie sau o conduită<sup>226</sup>. Atunci când ne propunem să vorbim despre principiile comunicării de criză, ne vom îndrepta atenția către acele legități care guvernează comunicarea organizațiilor în situații disfuncționale, așadar vom enunța acele principii care sunt aplicabile oricărui tip de organizație (indiferent de mărime, domeniu de activitate, grad de autonomie etc.<sup>227</sup>) și pentru orice tip de criză care poate afecta o organizație. Aceste principii trebuie să funcționeze în condițiile generale ale comunicării organizaționale, să fie subordonate principiilor acesteia și să fie diferite de acestea.

*Comunicarea organizației în situații de normalitate este caracterizată de ascendentul de putere asupra tuturor categoriilor de public.* Astfel organizația poate decide ce mesaje va emite în spațiul public, în funcție de modul în care a conceput îndeplinirea misiunii sale (concept obiectivat în documentele de planificare). Organizația deține inițiativa comunicării în spațiul public și poate decide asupra conținutului și a formei mesajului, a canalului de transmisie, precum și a momentului de manifestare în spațiul public. Frecvent organizația dorește apariția în spațiul public pentru a atrage atenția asupra sa, în scopul de a-și consolida imaginea și, implicit, de a-și menține, chiar de a-și extinde audiența. (La vremuri normale organizația nu interesează pe nimeni și trebuie să se bage singură în seamă pentru a se face cunoscută pe piață. Iată și motivul pentru care organizațiile desfășoară acțiuni de promovare și plătesc serios publicitatea.) *Situația de criză induce la nivel comunicațional inversarea raportului de putere dintre organizație și publicurile sale.* Organizația pierde inițiativa în actul comunicațional și apare riscul să piardă controlul asupra fluxului comunicațional (în problematica care o implică). Atunci când se declanșează o criză, organizația afectată se va afla dintr-o dată în atenția opiniei publice și toate publicurile implicate vor fi dintr-o dată deosebit de interesate de a primi urgent răspunsuri, explicații și asigurări, dovezi de încredere din partea organizației. Când apare o criză, o organizație se va afla automat sub lumina reflectoarelor. Pentru mass-media orice criză, orice scandal e „mană cerească”, un subiect teribil de profitabil, dacă este exploatat cum trebuie, cât e încă „fierbinte” (adică preocupă societatea și poate crește audiența). De aceea, multe crize organizaționale devin publice doar dacă media a fost interesată de ele și le conferă vizibilitate publică (și, nu rareori, le amplifică, făcându-le să degenereze în scandaluri mediatice).

În timpul unei crize, presa preia și distribuie toate informațiile pe care le consideră interesante pentru public și astfel creează propria versiune mediatică asupra evenimentului. Organizațiile nu pot controla mesajele care ajung în mass-

media iar pe timpul crizelor, de regulă, conducerile organizațiilor sunt preocupate de a lua măsuri urgente și mai puțin preocupate de gestionarea comunicativă a crizelor. Să nu uităm că majoritatea crizelor despre care știm noi, oamenii obișnuiți, ne sunt cunoscute exclusiv din surse mediatice (mass-media sau social-media), indiferent că ne afectează sau nu consecințele lor<sup>228</sup>. În situații de criză, atunci când organizația este în pericol de a nu-și putea îndeplini misiunea, se poate vedea rolul important al comunicării profesioniste care poate limita deteriorarea imaginii publice a organizației și poate contribui la restaurarea capitalului de încredere. În situații de criză doar o mică parte a comunicării organizaționale se desfășoară în spațiul public, iar mare parte este realizată de comunicatori profesioniști (care „traduc” pe înțelesul publicului deciziile manageriale), iar gradul de vizibilitate este net mai ridicat decât în situații de normalitate (și este datorat intersului subit al publicurilor). După unii teoreticieni raportul dintre comunicarea publică a organizației și ansamblul comunicărilor organizației este de 1:8 și de aceea pentru descrierea comunicării organizaționale este deseori utilizată metafora iceberg-ului<sup>229</sup>.

**PRINCIPIILE COMUNICĂRII DE CRIZĂ** derivă din obiectivele de managementul comunicării în timpul crizelor organizaționale: informarea opiniei publice, atragerea de sprijin public, recăștigarea controlului asupra discursului, refacerea imaginii publice a organizației, limitarea pagubelor, refacerea capitalului de încredere în organizație al categoriilor de public, restabilirea normalității, colaborarea cu mass-media. Facem aici următoarele precizări:- Obiectivele de comunicare sunt doar parte din obiectivele managementului de criză și se referă la activitatea de relații publice a organizației în situații de criză. - *O criză nu poate fi rezolvată doar prin activitatea de comunicare*. Principiile comunicării de criză pot fi sintetizate prin 5 etichete: co-orientare, transparența, luciditate, empatie, vizionarism<sup>230</sup>.

**CO-ORIENTAREA** - presupune că organizația trebuie să formuleze mesaje care să vină în întâmpinarea cererii de informații exprimate de către diferitele categorii de public și de către mass-media, (indiferent că e vorba despre detalii biografice, tehnice, structurale, organizaționale, explicații, justificări, măsuri pentru limitarea pagubelor/intrajutorarea victimelor, despăgubirea celor păgubiți, sprijin moral și material acordat celor afectați. În faza de planificare a comunicării de criză atât publicurile interesate, cât și interesele lor trebuie anticipate. În practica de relații publice există în cadrul documentelor de planificare a organizației pentru situații de criză - baze de date și șabloane de comunicate, pregătite pentru situații neprevăzute, care sunt făcute publice imediat ce s-a petrecut un eveniment cu potențial de criză, astfel încât spațiul public să fie ocupat de mesajele organizației din primele momente. Co-orientarea este un principiu derivat din schimbarea raportului de putere în

comunicarea de criză (față de situația de normalitate) și presupune formularea și livrarea de răspunsuri prompte și corecte în spațiul public.

**TRANSPARENȚA** – presupune că orice mesaj emis de organizație este verificabil, altfel organizația riscă să-și piardă credibilitatea. În contextul ascensiunii mediilor digitale și a internetului posibilitatea de verificare a informațiilor a crescut exponențial, așa că prin stratageme ca: minciuna, dezinformarea, manipularea și alte procedee ilicite, organizația se expune unui risc imens de decredibilizare. Veridicitatea răspunsurilor nu exclude selecția informațiilor pe care trebuie să o opereze comunicatorii profesioniști în situații de criză.

**LUCIDITATEA** – presupune, în primul rând, că mesajele emise de organizație în spațiul public se referă la fapte, nu la presupuneri, ceea ce se realizează dificil în condițiile de incertitudine induse de criză, atunci când informațiile precise lipsesc, iar presiunea publică este imensă. Mesajele trebuie să conțină aprecierea realistă a situației, dar totodată, să inducă un climat de încredere audienței și, nicidecum, să propage stări de tensiune, panică, dezorientare.

**EMPATIA** – presupune rezonanța organizației mai ales cu cei afectați criză, victime și aparținători, dar, după caz, și cu celelalte organizații care depun eforturi pentru restabilirea stării de normalitate. Empatia trebuie combinată cu plasarea mesajelor care să pună în lumină favorabilă organizația. (Să nu uităm că fiecare dintre actorii implicați în gestionarea crizei are interese proprii. Mai pe înțeles, dacă poliția, de exemplu, se implică în prinderea unor infractori sau hoți va încerca să mediatizeze succesul pentru a-și îmbunăți propria imagine) Organizațiile atrag simpatia publică și minimizează deteriorarea reputației dacă își exprimă compasiunea față de victime. Victimele reprezintă oamenii care au de suferit din cauza crizei: fie au pierdut bani, fie s-au îmbolnăvit, au trebuit să-și evacueze locuința sau au suferit pierderi materiale.

**VIZIONARISMUL** – presupune că mesajele pe care organizația le emite în spațiul public pe timp de criză să fie orientate către viitor. De la primele intervenții publice organizația va spune ce eforturi întreprinde pentru refacerea stricăciunilor, identificarea și sancționarea vinovaților, pe scurt, pentru restabilirea grabnică a stării de normalitate. Va furniza chiar în situații de incertitudine mesaje optimiste cum ar fi: „Sperăm ca în cel mai scurt timp să asigurăm alimentarea cu apă .../accesul peste râu ...”.

Principiile comunicării de criză funcționează în contextul comunicării organizaționale, așadar principiile mai generale ale comunicării organizaționale continuă să funcționeze și în condiții excepționale. Reamintim aici principiile comunicării organizaționale:

**COMPLEXITATE** (se referă la structurarea comunicării dintr-o organizație pe paliere funcționale și constituirea fluxului comunicațional pe verticală și orizontală).

**COORDONARE** (sau convergență, se referă la vocea „unică” pe care comunicarea instituțională trebuie să o manifeste atât cu publicul intern, cât și cu cel extern).

**ANGAJARE** (se referă la concentrarea comunicării organizaționale către realizarea scopului comun, declarat și asumat al organizației).

**RESPONSABILITATE** (se referă la modul realist al organizației de a informa despre activitățile, realizările și planurile sale, precum și la preocuparea de a evita orice practici care contravin eticii și deontologiei: vezi și concurența neloială);

**ADAPTABILITATE** (se referă la eforturile organizației de a-și racorda maniera de comunicare și mesajele la schimbările de mediu, la dinamica și structura de interese a publicurilor sale, precum și la progresul tehnologic) .

*Obiectivele comunicării organizaționale sunt: Îndeplinirea misiunii organizației, asigurarea funcționării organizației, a activităților și proceselor desfășurate, edificarea încrederii, obținerea de sprijin public, atragerea de resurse, consolidarea relației cu stakeholderii – grupurile interesate, vizibilitatea publică, crearea unei imagini favorabile și credibile.*

Principiile comunicării de criză funcționează și în contextul larg al comunicării sociale. Comunicarea organizațională este doar o varietate a comunicării, așadar pentru o comunicare eficientă în situații de criză trebuie luate în considerare și principiile generale ale comunicării, care sunt: **CLARITATEA** formulării mesajului (a codificării, a intenției de comunicare), **COERENȚA** discursului (convergența afirmațiilor), **CONSISTENȚA** discursului (și evitarea contradicțiilor), **AUTENTICITATEA** comunicării (și evitarea dezinformării minciunii, manipulării și a altor tehnici nocive de influențare), **RECIPROCITATEA** (asigurată printr-un feed-back eficient).

<b>COMUNICARE SOCIALĂ</b>	<b>COMUNICARE ORGANIZAȚIO - NALĂ</b>	<b>COMUNICARE DE CRIZĂ</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Claritate</b></li><li>• <b>Coerență</b></li><li>• <b>Consistență</b></li><li>• <b>Autenticitate</b></li><li>• <b>Reciprocitate</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Complexitate</b></li><li>• <b>Coordonare</b></li><li>• <b>Angajare</b></li><li>• <b>Responsabilitate</b></li><li>• <b>Adaptabilitate</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Co-orientare</b></li><li>• <b>Transparență</b></li><li>• <b>Luciditate</b></li><li>• <b>Empatie</b></li><li>• <b>Vizionarism</b></li></ul>

*Principiile comunicării de criză*

O comunicare eficientă în situații de criză presupune activarea simultană a tuturor principiilor enunțate (care includ principiile generale ale comunicării, principiile comunicării organizaționale și principiile comunicării de criză. Cum spuneam, principiile aplicabile derivă din obiectivele acțiunilor comunicative, iar principiile se obiectivează în atitudini și comportamente.

Aplicarea principiilor comunicării de criză în practica de relații publice poate fi ilustrată printr-un dublu decalog<sup>231</sup>, care prezintă (oarecum) în oglindă recomandări și contraindicații pentru situațiile care pot periclita imaginea organizației.

DECALOG	
RECOMANDĂRI	CONTRAINDICAȚII
<ul style="list-style-type: none"><li>• DISPONIBILITATE</li><li>• VITEZĂ</li><li>• CADENȚĂ</li><li>• DOCUMENTARE</li><li>• CONVERGENȚĂ</li><li>• INTELIGIBILITATE</li><li>• ONESTITATE</li><li>• FLEXIBILITATE</li><li>• SECURITATE</li><li>• MONITORIZARE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• TĂCERE</li><li>• TERGIVERSARE</li><li>• AMBIGUITATE</li><li>• TABUIZARE</li><li>• IGNORANȚĂ</li><li>• CONTRADICȚIE</li><li>• MINCIUNA</li><li>• AROGANȚĂ</li><li>• VEHEMENȚĂ</li><li>• DESTABILIZARE</li></ul>

*Fig.4 Comportament comunicațional în criza organizațională*

**RECOMANDĂRILE** sintetizează acele reacții desirabile ale organizației pentru minimizarea riscului de deteriorare iremediabilă a imaginii publice și sunt reguli de bază pentru conduita specialiștilor în comunicare care reprezintă instituția în spațiul public în situații de criză.

1. **DISPONIBILITATEA** organizației de a comunica trebuie să se manifeste mai ales în situații de criză, când setea de informații a opiniei publice este nemăsurată. Activitatea desirabilă este comunicarea pro- activă, care presupune antrenarea și angajarea răspunsului inițial, mai exact, este avantajos pentru organizație să inițieze din proprie inițiativă informarea opiniei publice și a mass-media, înainte de solicitările explicite ale acestora. Dacă organizația tace, refuză solicitările mass-media sau furnizează informații irelevante, presa va încerca să umple vidul informațional din surse alternative care, de cele mai multe ori, nu sunt favorabile organizației. Chiar dacă un prim răspuns s-ar putea să nu

ofere suficiente informații, prin intermediul său organizația se poziționează ca sursă și începe să-și prezinte propria versiune asupra evenimentului. În context de criză se impune ca reprezentantul instituției, comunicatorul abilitat să răspundă întotdeauna prompt oricărei solicitări a mass-media și să ofere toate informațiile de îndată ce se află în posesia lor.

2. VITEZA de reacție a organizației care se confruntă cu un eveniment cu potențial de criză este definitorie, un răspuns rapid într-o situație de criză generează mai multă credibilitate decât unul întârziat. În cazul unor evenimente neașteptate lucrurile se precipită. Informațiile trebuie comunicate rapid și de cele mai multe ori nu există încă date precise.

3. CADENȚA sau ritmul trebuie să fie susținut și presupune că organizația va furniza ritmic mesaje în spațiul public până la soluționarea crizei. Chiar dacă interesul mediatic va scădea, organizația va furniza agenților comunicatori de masă informații privind măsurile luate și eforturile depuse pentru restabilirea normalității. (De ex: mersul și rezultatul anchetei/analizei, identificarea vinovaților, preocuparea pentru victime, pentru înlăturarea pagubelor, eventual, modificarea/îmbunătățirea normelor/legislației/măsurilor de siguranță rezultate de pe urma crizei).

4. DOCUMENTAREA reprezentanților organizației care apar în spațiul public este obligatorie (și cert mai importantă decât prezența fizică agreabilă a unui purtător de cuvânt, selectat, mai ales, după criterii de aspect). Organizația va furniza răspunsuri documentate în spațiul public. Purtătorul de cuvânt va oferi informații cât se poate de exacte, după caz, asupra situației firmei, asupra victimelor, echipamentelor, instalațiilor, materialelor implicate în evenimente, asupra mersului cercetărilor și va evita aproximațiile și improvizațiile, încă de la apriția inițială. Aceste informații vor constitui, eventual, conținutul dosarului pentru presă. Pe durata crizei purtătorul de cuvânt trebuie să fie permanent la curent cu evoluția crizei, precum și cu deciziile și măsurile organizației pentru înlăturarea urmărilor. Propagarea unor informații aproximative, ezitățile sunt percepute mai mult decât o lipsă de profesionalism a comunicatorului, ci, frecvent, ca o lipsă de competență a organizației.

5. CONVERGENȚA exprimării în spațiul public presune că toate mesajele emise de organizație vor avea aceeași orientare, vor susține aceeași versiune (agreată în prealabil), indiferent de reprezentantul care îl rostește și reprezintă aplicarea principiului „vocii unice”. Filozofia vocii unice însă nu presupune o singură persoană care să vorbească în numele organizației pe toată durata crizei. Prezența conducerii organizației și a altor reprezentanți ai instituției este necesară în spațiul public, dar expunerea lor timpurie este riscantă, mai ales atunci când o criză are potențial de a se agrava. Lipsa unor informații sau contradicțiile inerente în condiții precipitate pot fi asumate de purtătorul de cuvânt și remediate în cel mai scurt timp posibil. De aceea în practică, este recomandat



ca organizația să păstreze libertatea de acțiune pe scara ierarhică. La izbucnirea crizei, primul reprezentant al instituției care iese în spațiul public pentru a face declarații nu este niciodată managerul – cu excepția accidentelor grave, soldate cu multe victime, când cel mai de seamă reprezentant al organizației își exprimă regretul și compasiunea. Tot din practica domeniului de relații publice amintim o consecință a nerespectării spațiului de manevră în gestionarea ordinii apariției reprezentanților organizației în spațiul public. Frecvent înaltul funcționar care iese în spațiul public pentru asumarea responsabilității organizației este cel asupra căruia se va abate furia opiniei publice și sfârșește prin a fi țapul ispășitor, capul care va cădea pentru potolirea mulțimii.

6. INTELIGIBILITATEA presupune adaptarea registrului de comunicare la publicul vizat, în scopul unui impact maxim și impune ca mesajul să fie formulat în termeni inteligibili pentru publicul larg. Un mesaj corect, dar exprimat mult prea tehnic nu va avea impactul scontat. Lipsa de claritate îi face pe oameni să creadă că organizația încearcă intenționat să creeze confuzie pentru a ascunde ceva.

7. ONESTITATEA presupune, în primul rând, că informațiile transmise de organizație sunt verificabile. Totodată, reprezentantul public al organizației va putea recunoaște limitele informației, eventualele inexactități sau contradicții, survenite în condițiile presiunii de timp și a incertitudinii. În prezent, în condițiile mediilor online informația poate fi verificată mult mai facil, iar orice inadvertență va fi calificată de către public ca lipsă de onestitate și poate duce la agravarea crizei prin apariția unor suspiciuni suplimentare.

8. FLEXIBILITATEA presupune modelarea comunicării de criză în funcție de noi informații care intră în posesia organizației și de comunicarea celorlalți actori implicați, rectificarea informației incorecte, indiferent dacă sursa informațiilor este internă sau externă.

9. SECURITATEA este sentimentul predominant pe care organizația trebuie să-l inducă publicurilor sale în momente de criză. Mesajele trebuie să sublinieze următoarele aspecte: că organizația este în măsură să reinstaureze calmul, siguranța, protecția. Astfel, mesajele transmise trebuie să fie programatice, orientate către viitor și să sugereze soluționarea crizei și revenirea la normalitate, să transmită o stare de încredere, de siguranță populației, să creeze impresia opiniei publice că organizația este în măsură să gestioneze situația și depune eforturi pentru restabilirea situației.

10. MONITORIZAREA surselor de informații externe care vehiculează informații referitoare la criză este o sarcină dificilă a organizației mai ales în mediul online, dar necesară pentru elaborarea unor reacții adecvate din partea organizației afectate. Criza este un prilej de atacuri, reproșuri, calomnii – din partea detractorilor, a concurenței, a presei de scandal. Pe timpul crizei se găsesc

mulți pseudo-experti și pseudo-savanți care inundă prim-planul mediatic cu teoriile lor îndoielnice.

**CONTRAINDICAȚIILE** sunt redată tot sub forma unui decalog al comportamentelor comunicaționale de evitat în situații de criză, de către toți membrii organizației care apar în spațiul public, fie că sunt abilitați să expună public punctul de vedere al organizației, fie că sunt puși în situația de a răspunde spontan la întrebările jurnaliștilor. În situații de criză, comunicarea organizațională poate face greșeli sub presiunea timpului, a actorilor interesați și curioși, a lipsei de informații relevante, a incertitudinii etc. Toate erorile întâlnite în intervențiile publice rezultă din nerespectarea principiilor de comunicare mai sus menționate. Cunoașterea unor greșeli frecvente ajută la minimizarea unei comunicări defectuoase.

1. **TĂCEREA** este cea mai dezavantajoasă atitudine a unei organizații în situații de criză. Tăcerea naște suspiciuni. Tăcerea înseamnă pasivitate: și le permite altora să controleze situația. De asemenea, sugerează că organizația încă nu deține controlul asupra problemei. Expresia "Nu comentez!" trebuie evitată, deoarece oamenii consideră că atunci organizația este vinovată și încearcă să ascundă ceva. Dacă organizația ignoră presa și speră că o criză va trece neobservată în spațiul public, se vor găsi cu siguranță alte surse pe care media le va exploata, iar șansele unei opinii pozitive sunt minime.

2. **TERGIVERSAREA** răspunsurilor solicitate are același efect, fiindcă presa preia informații din surse alternative, iar stakeholderii devin și mai suspicioși.

3. **AMBIGUITATEA** mesajelor organizației pe durata crizei oferă un prilej de interpretare publicului, lasă loc de răstălmăciri și, de regulă, dă "apă la moară" cârcotașilor și conspiraționiștilor.

4 **TABUIZAREA** unor subiecte incomode pentru organizație e echivalentă cu asunderea adevărului în ochii opiniei publice. Excluse din această categorie sunt aspectele etice legate de victime, directe sau colaterale și aspectele juridice, cu privire la protecția unor informații care nu sunt destinate circuitului public.

5. **INGNORANȚA** purtătorului de cuvânt al unei organizații nu este doar penibilă, ea este nocivă. A nu cunoaște problemele specifice organizației, amploarea și efectele evenimentului, stadiul măsurilor de criză și afirmațiile unor alți membri ai organizației nu inspiră credibilitate. A nu se confunda însă cu tăcerea asumată care are în vedere toate acele informații pe care purtătorul de cuvânt nu le poate oferi presei: informații clasificate, locuri restricționate accesului public, documente sau reglementări interne, chiar și aspecte referitoare la persoane aflate în imposibilitatea de a-și exercita dreptul la propria imagine.

6. CONTRADICȚIA în afirmații este frecventă în situații de presiune și de incertitudine, contradicții pot apărea între afirmațiile diverșilor reprezentanți sau chiar la aceeași persoană în momente diferite. Acestea sunt scuizabile dacă sunt determinate de apariția unor noi informații care pun faptele într-o lumină nouă, dar sunt extem de nocive atunci când transpar divergențe de opinii în interiorul organizației.

7. MINCIUNA, ascunderea adevărului, manipularea, sunt riscuri inutile pentru orice organizație. Miniciuna nu este recomandabilă mai ales de când există media online și adevărul iese ușor la lumină.

8. AROGANȚA, minimizarea consecințelor, bagatelizarea sunt de asemenea atitudini neprofitabile. A arăta nepăsare față de victime, pagube, față de soarta cetățenilor, dar mai ales a copiilor, bolnavilor, persoanelor defavorizate va naște un val de antipatie în rândul opiniei publice.

9. VEHEMENȚA nu este un răspuns adecvat la atacuri de orice fel. Arta comunicatorului profesionist este de a evita cu tact și diplomatie orice provocare și de a converti, eventual, provocările în oportunități.

10. DESTABILIZAREA opiniei publice chiar în cele mai grave situații nu constituie atitudini justificate. Mesajele emise în spațiul public au scopul de a liniști oamenii speriați, tensionați dezorientați, de a le da sfaturi și speranțe, nu se a stârni panică, groază, nici de a bloca capacitatea de reacție. Chiar și presa evită inducerea unor astfel de stări care pot scăpa de sub control și, de regulă, cenzurează astfel de afirmații.

Recomandările și contraindicațiile enunțate sunt reflectări ale respectării, respectiv încălcării principiilor comunicării de criză. În practica relațiilor publice, comunicatorii profesioniști beneficiază de traininguri care să asigure o comunicare eficientă în situații de criză. Recent tot mai multe instituții publice cu vizibilitate își instruesc personalul pentru a reacționa adecvat la contactul inopinat cu reprezentanți ai presei. (Ilustrări elocvente ale antrenării personalului pentru apariții publice imprevizibile sunt declarațiile standard ale polițiștilor, oferite jurnaliștilor la locul accidentului. Aflați în exercițiul funcțiunii în rolul de primi constataori autorizați ai incidentelor, ei oferă reporterilor date exacte dar, totodată, foarte generale asupra evenimentelor, de tipul: *“Accidentul s-a petrecut pe drumul ..., la km ..., probabil la ora.... În accident au fost implicate ... vehicule și s-a soldat cu .... victime, dintre care ... au decedat, iar ... răniții au fost transportați la spital.”* Recunoașteți șablonul!)

\*\*\*

Eficiența aplicării principiilor comunicării de criză poate fi observată doar în cadrul mai larg al gestionării eficiente a crizelor. În contextul gestionării crizelor poate fi pus în evidență rolul important al activităților de comunicare publică dar, totodată, și limitatea lor funcțională, anume faptul că nu se pot substitui măsurile concrete de revenire la normalitate a organizațiilor afectate de criză. Principiile enunțate nu sunt elemente manifeste ale comunicării, dar ignorarea lor are consecințe asupra întregii activități ale organizației, nu numai asupra imaginii și reputației. Respectarea principiilor comunicării de criză se reflectă diferit în memoria actorilor sociali. Memoriei organizației îi revine sarcina de a învăța din experiența situațiilor de criză. Post-analiza va releva acele acțiuni oportune, pe care le va integra în planurile alcătuite pentru eventualitatea unor crize viitoare, pe când disfuncțiile constatate în gestionarea crizelor vor fi remediate prin amendare sau înlocuire. Criza duce inevitabil la deteriorarea imaginii publice a organizației, iar reclădirea încrederii și obținerea sprijinului din partea tuturor categoriilor de public extern este un proces de durată. Nu rareori se întâmplă, ca după o criză profundă (și, am adauga, intens reflectată mediatic și transformată într-un scandal public) o organizație să nu se mai poată redresa. În schimb, opinia publică, spectatorii unei crize mediatice mențin interesul pentru o temă atât timp cât sunt afectați direct de consecințe, sau atât timp cât presa se ocupă de respectivul subiect. Ori media este interesată de subiectele “fierbinți” (cu potențial mediatic) și curând (oricât de serioasă ar fi o criză a unei organizații) își va îndrepta atenția către alte teme de actualitate. (Să nu uităm că principala funcție a mass-mediei este aceea de a informa iar subiectele predilecte provin din actualitate.) Prin urmare, coroborând cu realitatea că cele mai multe evenimente sunt cunoscute opiniei publice prin intermediul mass-e mediei, putem afirma că memoria opiniei publice spectatoare este de foarte scurtă durată. Ne amintim uneori comparativ sau ilustrativ de crize mai vechi, mai ales ca subiect de discuție, dar, de regulă, fără o miză reală. Și în această situație, funcția relațională a mass-media înlocuiește funcția de orientare.

Demersurile de restaurare a imaginii publice se identifică, sub aspect discursiv, cu aplicarea principiilor comunicării de criză, dar reiterăm și în final observația că doar eforturile profesioniștilor în comunicare publică nu sunt suficiente pentru depășirea crizelor de imagine, nici măcar atunci când sunt în deplin consens cu politicile instituționale. Similar cu orice situație de criză cu care se poate confrunta o organizație, pentru remedierea crizelor de imagine e necesară mobilizarea tuturor resurselor organizaționale, implicarea departamentelor funcționale și coordonarea acțiunilor printr-un management eficient.

\*\*\*

În acest ultim capitol am încercat să prezentăm sistematic situațiile critice în care se pot afla organizațiile profund afectate de deficitul de încredere publică, să inventariem strategiile de surmontare a disfuncționalităților reputaționale din perspectiva managementului crizelor și să descriem demersurile discursive de restaurare a imaginii publice deteriorate, abordând crizele de imagine drept probleme care necesită soluții creative și inovatoare.

Încheiem astfel ampla noastră incursiune în tainele imaginii publice a organizațiilor, sperând să fi răspuns concludent la întrebările formulate în introducere: *Ce este imaginea publică? Care sunt componentele imaginii publice și cum se agregă acestea? Cum se produce și cum se consumă imaginea publică? Cum funcționează imaginea publică în societate și care sunt rolurile sociale ale acesteia? Cum se menține o imagine favorabilă și cum se restaurează o imagine publică deteriorată?*

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. CHICIUDEAN, Ion, ȚONEȘ, Valeriu, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, comunicare.ro, 2010.
2. CHICIUDEAN, Ion, DAVID, George, *Managementul comunicării în situații de criză*, Editura comunicare.ro, 2011. <https://managementcrize.files.wordpress.com/2012/03/comunicarea-de-criza-suport-de-curs.pdf>, 2011.
3. COMAN, Cristina, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Polirom, 2009.
4. COMAN, Cristina, *Relații publice, Principii și strategii*, Iași, Polirom, 2006.
5. COOMBS Timothy W., *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. An experimental study of crisis communication. in: "Journal of Public Relations Research"*, 8(4), 1996, p.279-295, [https://www.researchgate.net/publication/232958752\\_Communication\\_and\\_Attributions\\_in\\_a\\_Crisis\\_An\\_Experimental\\_Study\\_in\\_Crisis\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/232958752_Communication_and_Attributions_in_a_Crisis_An_Experimental_Study_in_Crisis_Communication).
6. COOMBS Timothy W: *Comunicarea de criză. O analiză a Institutului American de PR (IPR)*. (In original, "Crisis Management and Communications". Copyright Institute for Public Relations. Decembrie 2008.) Traducere și adaptare: Adina Tudor, Forum for International Communications, 2009, <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-de-criza/244-comunicarea-de-criza-partea-i.html>.
7. COOMBS Tymothy W., *Conceptualizing Crisis Communication*, in: Robert L. HEATH, Dan H. O'HAIR (eds.), *Handbook of risk and crisis communication*, New York, Editura Routlege, 2009.
8. COOMBS, Thimothy, *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. in "Corporate Reputation Review", 10(3), Palgrave Macmillan, London, 2007, p. 163-176.
9. COOMBS, Timothy, *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies*, in: *Management Communication Quarterly*, vol.8, nr.4, May 1995, London, Sage Publications, 1995, p. 447-476, <http://mcq.sagepub.com/content/8/4/447>.
10. DAVID, George, *Relații publice, garanția succesului*, ediția a doua, Editura Oscar Print, București, 2003.
11. DEAC, Ioan, *Gestionarea crizelor mediatice*, București: Editura Universității Naționale de Apărare, 2003.
12. KOTLER, Philip, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998.

13. MITROFF, Ian, PAUCHANT, Terry, SHRIVASTAVA, Paul, *The Structure of Man-made Organizational Crises. Conceptual and Empirical Issues in Development of a General Theory of Crises Management*, in: "Technological Forecasting and Social Change", 33/1988, pp.83-107, Amsterdam, Elsevier, 1988.

14. PAUCHANT, Terry, MITROFF, Ian, *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992.

15. REGESTER, Michael, LARKIN, Judy, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003.

## NOTE BIBLIOGRAFICE

- <sup>1</sup> Michael DIERS, *Fotografie Film Video. Beiträge zu einer kritischen Theorie des Bildes* (nt. Contribuții la o teorie critică a imaginii), Philo & Philo Fine Arts, Hamburg, 2006.
- <sup>2</sup> Lucian IONICĂ, *Imaginea vizuală, Aspecte teoretice*, Editura Marineasa, Timișoara, 2000, p. 11.
- <sup>3</sup> Mielu ZLATE, *Psihologia mecanismelor cognitive*, Polirom, Iași, 2000, p.183.
- <sup>4</sup> PLATON, *Republica*, Antet, București, 2005.
- <sup>5</sup> Walter LIPPMANN, *Opinia publică*, comunicare.ro, București, 2009, p32.
- <sup>6</sup> Claude FLAMENT, *Structura, dinamica și transformarea reprezentărilor sociale* în: Psihologia câmpului social: reprezentările sociale. Adrian Neculau (coord), Editura Polirom, Iași, 1997, pp.128-145.
- <sup>7</sup> Denise JODELET, *Reprezentările sociale, un domeniu în expansiune*, în: Psihologia câmpului social, 1997, pp. 85-106.
- <sup>8</sup> Mihai CURELARU, *Reprezentări sociale*. Editura Polirom, Iași, 2009, p.18.
- <sup>9</sup> (reprezentare socială) *Définition de représentation sociale*, Toupictionnaire: le dictionnaire de politique, [http://www.toupie.org/Dictionnaire/ Representation\\_sociale.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Representation_sociale.htm)
- <sup>10</sup> Serge MOSCOVICI, *Fenomenul reprezentărilor sociale* (1984) în *Reprezentările Sociale*, vol. coord. de Adrian Neculau, Societatea Știință și Tehnică, București, 1995.
- <sup>11</sup> Jean-Claude ABRIC, *Reprezentările sociale: aspecte teoretice* (1984). în: Psihologia câmpului social, 1997, pp. 107-126.
- <sup>12</sup> Serge MOSCOVICI, *La psychanalyse, son image et son public*, PUF, Paris, 1984.
- <sup>13</sup> Gustave Nicolas FISCHER, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1987.
- <sup>14</sup> (Actor social) <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/akteur/221>
- <sup>15</sup> Max WEBER, *Economie și Societate. Fundamente ale sociologiei teoretice*, Editura Beladi, Craiova, 2019.
- <sup>16</sup> Constantin SCHIFIRNEȚ, *Sociologie*, Comunicare.ro, București, 2004, p. 19.)
- <sup>17</sup> Raymund BOUDON, *Acțiunea socială*, în *Tratat de sociologie*, Humanitas, București, 1997, p. 42.
- <sup>18</sup> Ion UNGUREANU, *Agentul social*, în *Dicționar de sociologie*, coord. Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu, Editura Babel, 1993, p. 21.
- <sup>19</sup> Erving GOFFMAN, *The Presentation Of Self In Everyday Life*, Anchor Books, Doubleday, New York, London, 1956.
- <sup>20</sup> George H. MEAD, *Mind, Self, and Society*. 1934; Robert K. MERTON, *Social Theory and Social Structure*, 1949; Talcott PARSONS, *The Social System*. 1951.
- <sup>21</sup> Jürgen HABERMAS în teza sa de doctorat din 1963: *Sfera publică și transformarea ei structurală*. Titlul original: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*
- <sup>22</sup> Pierre BOURDIEU în *Questions de sociologie*, Minuit, 1981, teorie cunoscută publicului românesc prin culegerea de studii: *Limba și putere simbolică*, Editura Art, București, 2013.
- <sup>23</sup> Așa cum observa sociologul german Georg SIMMEL încă din 1903 în studiul său "*Die Großstädte und das Geistesleben*" (nt. *Metropolele și viața spirituală*).
- <sup>24</sup> Kathrin WILDNER, Hilke Marit BERGER, *Das Prinzip des öffentlichen Raums*, în *Stadt und Gesellschaft*, Bundeszentrale für politische Bildung, 2018, <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/stadt-und-gesellschaft/216873/prinzip-des-oeffentlichen-raums?p=all>.
- <sup>25</sup> Jürgen HABERMAS, *L'espace public, 30 ans après*, Quadermi, Paris, nr. 18, 1992.



- <sup>26</sup> Bernard FLORIS, *Întreprinderea din perspectiva spațiului public* în "Spațiul public și comunicarea", coord. Isabelle Pailliar, Editura Polirom, Iași, 2002.
- <sup>27</sup> Pierre BOURDIEU, *Quelques propriétés des champs*, în "Questions de sociologie", Edition de Minuit, Paris, 1984.
- <sup>28</sup> Claudette LAFAYE, *Sociologia organizațiilor*, Editura Polirom, Iași, 1998, pp. 94-97.
- <sup>29</sup> (Imagologie) <https://ro.wikipedia.org/wiki/Imagologie>.
- <sup>30</sup> Ioan DEAC, *Comunicare internă*, Curs UNAp, Editura UNAp, București, 2013.
- <sup>31</sup> Modelul a fost elaborat de psihologii americani Joseph LUFT și Harry INGHAM în 1955 și numele Johari provine din aglutinarea prenumelor celor doi autori.
- <sup>32</sup> Mihaly CSIKSZENTMIHALY, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row, New York, 1990.
- <sup>33</sup> Polixenia OLAR, Ioan DEAC, *Comunicare și cultură organizațională*, Editura Topform, București, 2018.
- <sup>34</sup> (sectorul terțiar) <https://www.informazionefiscale.it/Cos-e-il-terzo-settore-definizione-significato>.
- <sup>35</sup> Mircea PREDĂ, *Drept administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2000.
- <sup>36</sup> Separăția puterilor în stat provine de la iluministul francez Charles de MONTESQUIEU, care a avansat clasificarea în lucrarea "De l'esprit des lois", publicată în 1748.
- <sup>37</sup> (firmă) Legea nr. 26/1990, <https://legeaz.net/dictionar-juridic/firma>
- <sup>38</sup> Mihaela VLĂSCLEANU, *Economie socială și antreprenoriat: O analiză a sectorului nonprofit*, Polirom, 2010.
- <sup>39</sup> apud M. Vlăsceanu, op.cit.
- <sup>40</sup> (asociații vs. fundații) Ordonanța nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, [https://lege5.ro/ordonanta-nr-26-2000-cu-privire-la-asociatii-si-fundatii\\_](https://lege5.ro/ordonanta-nr-26-2000-cu-privire-la-asociatii-si-fundatii_)
- <sup>41</sup> (sponsorizare) <https://legalconsult.ro/articole/sponsorizare-sau-mecenat/>.
- <sup>42</sup> Cristina COMAN, *Relații publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2006, p. 26.
- <sup>43</sup> Cristina COMAN, op.cit., p. 28.
- <sup>44</sup> Tim FRIESNER, *Marketing for Entrepreneurs, Start ups and Small Bussinesses*, 2017, cap.8: Public Relations, <https://www.marketingteacher.com/public-relations-pr/>
- <sup>45</sup> (Publicuri) <https://www.stefamedia.com/public-clasificari-ale-publicurilor/>
- <sup>46</sup> Fraser P. SEITEL, *The Practice of Public Relations*, 13th edition; Mc Millan Pearson, 2016.
- <sup>47</sup> Adela ROGOJINARU, *Relații publice. Fundamente interdisciplinare*, Editura Tritonic, București, 2010, pag. 73.
- <sup>48</sup> (public) <https://www.stefamedia.com/public-clasificari-ale-publicurilor/>.
- <sup>49</sup> Jolie SOLOMON, Carol HYMOWITZ, *Team Strategy: P&O Makes Changes in the Way It Develops and Sells Its Product*, Wall Street Journal, 11 august 1987, p. 12.
- <sup>50</sup> Philip KOTLER, *Managementul marketingului*, Ed. a 4-a, Editura Teora, 2005, Partea 5, p. 539-626.
- <sup>51</sup> Wally Olins, *Despre brand*, Editura Comunicare.ro, București, 2003, p. 16.
- <sup>52</sup> Giep FRANZEN, Margot BOUWMAN, *The Mental World of Brands*, 2001.
- <sup>53</sup> Philip KOTLER, *Managementul marketingului*, Editura Teora, București, 2005 Ed. a 4-a.
- <sup>54</sup> Edmund Jerome MCCARTHY *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 1960.
- <sup>55</sup> (marketing): <https://ro.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- <sup>56</sup> Mihaela NICOLA, Dan PETRE, *Publicitate și reclamă*, București, comunicare.ro, 2001 <https://dorinpopa.files.wordpress.com/2008/04/publicitatesireclama.pdf>.
- <sup>57</sup> Septimiu CHELCEA, *Psihosociologia publicității: despre reclamele vizuale*, Polirom, Iași, 2012.
- <sup>58</sup> Ioan DEAC, *Tehnici de relații publice*, Editura AISM, București, 2003.
- <sup>59</sup> Cristina COMAN, *Relații publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2001.
- <sup>60</sup> Bernard DAGENAIS: *Profesia de relaționist*, Editura Polirom, Iași, 2002.

- <sup>61</sup> (Patrimoniu) <https://dexonline.ro/definitie/patrimoniu>
- <sup>62</sup> George DAVID, *Relații publice*, Editura Oscar Print, București, 2002, p.80.
- <sup>63</sup> Ofelia NEAGU, *Imaginea- capital valoros pentru organizatii. Constructia imaginii*, (nn. fără diacritice în original) 2007, <https://www.civic.md/util/365-imaginea-capital-valoros-pentru-organizatii-constructia-imaginii.html>.
- <sup>64</sup> Wally OLINS, *Manual de brand*, Editura Vellant, București, 2009, Ediția a II-a, (Ed.1:2008), p.60.
- <sup>65</sup> IPO - Imaginea publică a organizațiilor. *Acronimul va fi utilizat în continuare pentru economie de spațiu*.
- <sup>66</sup> (identitatea corporativă) <https://www.marketinginstitut.biz/blog/corporate-identity/>.
- <sup>67</sup> G. M. ZINKNAN, J. GANESH, A. JAJU & L. HAYES, *Corporate image: A conceptual framework for strategic planning*, American Marketing Association, 2001, pp. 152-160.
- <sup>68</sup> (imaginea corporativă) <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-image.html>.
- <sup>69</sup> Mihai, CURELARU, *Reprezentări sociale*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2005, p. 31.
- <sup>70</sup> Denise JODELET, *Les représentations sociales*, Presses universitaires de France, Paris, 1997, p.89.
- <sup>71</sup> Carlos José PARALES QUENZA, *On the Structural Approach to Social Representations*, in "Theory and Psychology", no.15,february/2005, p. 77-100, Sage Journals, Sage Publishing, Thousand Oaks, California, USA, 2005, p.79, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0959354305049746>
- <sup>72</sup> S. Moscovici, op.cit.,1961.
- <sup>73</sup> Ibidem.
- <sup>74</sup> C. Abric, op.cit., 1984.
- <sup>75</sup> Bernard HENNESSY, *Public Opinion*, 1965.
- <sup>76</sup> Walter Lippman, *Public Opinion*, 1922.
- <sup>77</sup> „Legile” opiniei publice ale lui Hadley Cantril, 1944, în *Gauging Public Opinion -nt. Dimensiunile opiniei publice*)
- <sup>78</sup> Ioan Deac, *Relații publice - curs*, Editura UNAp, 2001.
- <sup>79</sup> Guillaume SOENEN, Bertrand MOINGEON (eds.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*, Psychology Press, 2002 p.17.
- <sup>80</sup> (nume de firme) <https://jurnaluldeafaceri.ro/nume-de-firme-amuzante/>
- <sup>81</sup> Wally OLINS, *Brand New - Viitorul chip al brandurilor*, comunicare.ro, 2015.
- <sup>82</sup> (stema vs. sigla) <https://estudiotalks.wordpress.com>
- <sup>83</sup> Michael COWLEY, Ellen DOMB, *Beyond Strategic Vision*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
- <sup>84</sup> Constantin BRĂȚIANU, *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova, 2002.
- <sup>85</sup> (misiunea organizației) <http://www.stiucum.com/management/management-general/>
- <sup>86</sup> Alexandru STAICU, Cap. 6. *Viziunea, misiunea și obiectivele strategice*, <https://www.academia.edu/30873080/>
- <sup>87</sup> Marius Dan DALOTĂ, *Strategii și politici antreprenoriale*, Editura Prouniversitaria, București, 2013.
- <sup>88</sup> Joachim PAUL, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Gabler, 2006.
- <sup>89</sup> Constantin BĂRBULESCU *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economică, 1999.
- <sup>90</sup> (inteligența) Paul POPESCU –NEVEANU, *Dicționar de psihologie*, Albatros 1978.
- <sup>91</sup> Marian BEJAT, *Talent, inteligență, creativitate*, București, Editura Științifică, 1971.
- <sup>92</sup> Elena BADEA, *Inteligența Organizațională: alinierea nevoilor informaționale ale companiei cu obiectivele ei strategice*, 2013, <https://revistacariere.ro>.
- <sup>93</sup> Bryan BERGERON, *Essentials of Knowledge Management*, Wiley, 2003.

- <sup>94</sup> Ikujiro NONAKA, *Knowledge creation. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation with Hirotaka Takeuchi* New York: Oxford University Press, 1995.
- <sup>95</sup> Peter DRUCKER, *Managementul strategic*, Teora, 2001, pp. 94-95.
- <sup>96</sup> Clyde W. HOLSAPPLE, Andrew B WHINSTON, *Knowledge-based organizations*, Information Society, 5/1987, p. 77-90, <https://researchers.dellmed.utexas.edu>.
- <sup>97</sup> Peter SENGE, *The Fifth Discipline*. London: Century Business, 1990.
- <sup>98</sup> James P. WALSH, Gerardo RIVERA UNGSON, *Organizational Memory*, in "The Academy of Management Review", Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991), 1991, pp. 57-91.
- <sup>99</sup> Annie BROOKING, *Corporate Memory. Strategies for knowledge management*. Thompson Business Press, 1999.
- <sup>100</sup> Geert HOFSTEDE, Michael MINKOV, Gert Jan HOFSTEDE, *Culturi și organizații*. Softul mental, Humanitas, 2011 (original: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1993).
- <sup>101</sup> George MOLDOVEAN, *Analiză organizațională*, Editura Economică, București, 1998, p. 98.
- <sup>102</sup> Bernard MIÈGE, *Societatea cucerită de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2000, p. 43.
- <sup>103</sup> (conștiință) <https://dexonline.ro/definitie/con%C8%99tiin%C8%9B%C4%83>
- <sup>104</sup> (conștiința socială) [https://www.marxists.org/romana/dictionar/e/Existenta\\_sociala\\_si\\_constiinta\\_sociala.htm](https://www.marxists.org/romana/dictionar/e/Existenta_sociala_si_constiinta_sociala.htm)
- <sup>105</sup> Jascha ROHR, *Bewusstsein und Organisationsstrukturen in Unternehmen*, 2009, <http://www.jascha-rohr.de/?p=4560>.
- <sup>106</sup> Philip KOTLER, Nancy LEE, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, New Jersey, USA, 2005.
- <sup>107</sup> Serge MOSCOVICI - *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei* (1961), Polirom, 1997.
- <sup>108</sup> Jean Claude ABRIC - *Psihologia comunicării* (1994), Editura Polirom, 2002.
- <sup>109</sup> Jean-Claude ABRIC, *Reprezentările sociale: aspecte teoretice*. În: A. NECULAU (coord.). *Reprezentările sociale. Psihologia câmpului social*. Iași: Polirom, 1997, pp. 107-126.
- <sup>110</sup> Maria POPESCU, *Structura reprezentării sociale*, în "Psihologie. Pedagogie Specială. Asistență Socială", 43(2), Chișinău, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", 2016, pp.41-50, <https://ibn.idsi.md>.
- <sup>111</sup> Bogdan HALIC, Ion CHICIUDEAN, *Analiza imaginii organizațiilor*, Comunicare.ro, 2004.
- <sup>112</sup> (AIDA în marketing) <https://trainingurispécializate.ro/aida-in-marketing/>
- <sup>113</sup> Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1916.
- <sup>114</sup> Dumitru IACOB, Diana-Maria CISMARU, *Relațiile publice. Coeziune și eficiență prin comunicare*, comunicare.ro, 2011.
- <sup>115</sup> (cod PR, germ) <http://drpr-online.de/kodizes/pr-kodizes/sieben-selbstverpflichtungen/>
- <sup>116</sup> Sursă apocrifă.
- <sup>117</sup> Sursă apocrifă.
- <sup>118</sup> Thierry LIBAERT, *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Polirom, 2009.
- <sup>119</sup> Sursă apocrifă.
- <sup>120</sup> Ion STAVRE, *Introducere în crearea de imagine*, curs universitar, 118 pag., Editura FCRP, SNSPA, București 2005.
- <sup>121</sup> Ibidem.
- <sup>122</sup> Ibidem.
- <sup>123</sup> Sursă apocrifă
- <sup>124</sup> Ion STAVRE, op.cit.
- <sup>125</sup> Ion STAVRE, op.cit.
- <sup>126</sup> Sursă apocrifă.
- <sup>127</sup> Carl von CLAUSEWITZ, *Despre război*, 1832.

- <sup>128</sup> I. STAVRE, op.cit., p.63.
- <sup>129</sup> Am găsit documentul la adresa: [www.smugalati.ro](http://www.smugalati.ro) › Strategia de comunicare a MAPN 2017-2020, dar nu și pe pagina DIRP a MAPN!
- <sup>130</sup> Adaptare după Wally Olins. *Manual de branding*, Editura Vellant, București, 2009., p.104.
- <sup>131</sup> Jim MACNAMARA, *Evaluation of public relations. The Achilles heel of the PR profession*, in: "International Public Relations review", vol 15, November 1992.
- <sup>132</sup> Adaptare după Wally Olins. *Manual de branding*, editura Vellant, București, 2009, p.103.
- <sup>133</sup> Adaptare după Wally Olins. *Manual de branding*, Editura Vellant, București, 2009, cap. "Auditul brandului".
- <sup>134</sup> Wally Olins, *Manual de branding*, 2009, p.45.
- <sup>135</sup> Satyendra Kumar SARNA, *Building and Sustaining of the Corporate Image*, 2015, <https://www.ispatguru.com/building-and-sustaining-of-the-corporate-image/>
- <sup>136</sup> S.K.Sarna, op.cit.
- <sup>137</sup> (a gestionă) <https://dexonline.ro/definitie/gestionă>
- <sup>138</sup> Lucian CULDA, *Gestionarea organizațiilor*, Editura Licorna, București, 2001.
- <sup>139</sup> Ion CHICIUDEAN, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, Editura Licorna, București., 2001.
- <sup>140</sup> Lucian CULDA - *Organizațiile. Sociologia organizațiilor*, București, Licorna, 1999.
- <sup>141</sup> Harsh PAMNANI *Importance of Corporate Image*, *Bussinessworld, Delhi*, 2016 <http://www.businessworld.in/article/Importance-Of-Corporate-Image/28-12-2016>.
- <sup>142</sup> Erika FRY, *What happened to the first Fortune 500?*, 2014, [https:// fortune. com/ 2014/ 06/ 02/first-fortune-500/](https://fortune.com/2014/06/02/first-fortune-500/)
- <sup>143</sup> Edmund GRAY, John BALMER, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, in "Long Range Planning", 31(5), October 1998, London, p. 695- 699.
- <sup>144</sup> Victor NEGRESCU, Ana ZIDĂRESCU, *REP UP – Managementul Reputației și gestionarea imaginii publice*, București, Editura Pro Universitaria, 2012, pp.20-21.
- <sup>145</sup> Victor NEGRESCU, op.cit., p.12.
- <sup>146</sup> Alexander FLEISCHER, *Reputation und Wahrnehmung Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt*, Springer, Wiesbaden 2015, p.62
- <sup>147</sup> Manto GOTSI, Alan WILSON, *Corporate reputation: seeking a definition*. In: "Corporate Communications", Vol. 6. No1. 2001, pp.24-30.
- <sup>148</sup> Bogdan-Andrei PAHON, *Imaginea organizației, între notorietate și prestigiu*, în "Stefa Media - Blog de comunicare și relații publice", 2008-2018, [https://www.stefamedia. com/ imaginea-organizatiei/](https://www.stefamedia.com/ imaginea-organizatiei/)
- <sup>149</sup> Elliot MARKOWITZ, *5 Ways to Improve Your Company's Image*, 2014, [https:// www. channelfutures.com/best-practices/5-ways-to-improve-your-companys-image](https://www.channelfutures.com/best-practices/5-ways-to-improve-your-companys-image)
- <sup>150</sup> Responsabilitatea socială și răspunderea juridică, [http://www.stiucum.com/drept/ sociologie-juridica/Responsabilitatea-sociala-si-r35571.php](http://www.stiucum.com/drept/sociologie-juridica/Responsabilitatea-sociala-si-r35571.php)
- <sup>151</sup> Sharifah Faridah Syed ALWI, Sulaiman Muhammad ALI, Bang NGUYEN, *The Importance of Ethics in Branding: Mediating Effects of Ethical Branding on Company Reputation and Brand Loyalty*, in "Business Ethics Quarterly", vol. 27, issue 3, 2017,p. 393-422, <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/importance-of-ethics-in-branding-mediating-effects-of-ethical-branding-on-company-reputation-and-brand-loyalty/>
- <sup>152</sup> În original: Was soll ich tun?, în lucrarea:"Grundlegung zur Metaphysik der Sitten", în traducere: Întemeierea metafizicii moravurilor, 1785.
- <sup>153</sup> Viorelia LUNGU, *Etica profesională. Suport de curs*, Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de psihologie și științe ale educației, Chișinău, Moldova, 2011, p.42.

- <sup>154</sup> (deontologie profesională) <https://www.digi24.ro/magazin/timp-liber/cultura/pastila-de-limba-cele-mai-intalnite-pleonasme-543797>)
- <sup>155</sup> Marion (Nickname), *Ethical Branding: A Guide For Creating More Ethical Brands*, in: "Branding Journal, independent online journal", 2018, <https://www.thebrandingjournal.com/2018/02/ethical-branding-guide/>
- <sup>156</sup> Florea IONCIOAIA, *Etica publicității și a comunicării publice. Prelegerea 14 în: Etică și deontologie media*. Curs, Iași, UAIC - DJSC, 2008.
- <sup>157</sup> \*\*\*Legea 148/2000 privind publicitatea, M.Of. nr. 359/2 aug. 2000.
- <sup>158</sup> Raluca RADU, *Deontologia comunicării publice*, Editura Polirom, Iași, 2015, p.177.
- <sup>159</sup> Evelina SIMINICĂ, *Locul și rolul imaginii publice într-o societate globalizată*, Adevărul, 2015, <https://adevarul.ro/international/in-lume/video-locul-rolul-imagini-publice-intr-o-societate-globalizata-importanta-comunicarea-securitatea-nationala>.
- <sup>160</sup> Iulian Cătălin STÂNGĂ, *Vulnerabilitate*, UAIC, Iași 2011, blog: environmental risks, <http://riscurinaturale.blogspot.com/2011/01/vulnerabilitate.html>.
- <sup>161</sup> (vulnerabilitate) <https://dexonline.ro/definitie/vulnerabilitate/33226>.
- <sup>162</sup> (hazard) <https://dexonline.ro/definitie/hazard>.
- <sup>163</sup> I. C. Stângă, op.cit.
- <sup>164</sup> I. C. Stângă, op.cit.
- <sup>165</sup> Petru PRUNEA, *Riscul în activitatea economică : ipostaze, factori, modalități de reducere*, București, Editura Economică, 2003.
- <sup>166</sup> I. C. Stângă, op.cit.
- <sup>167</sup> (amenităre) Secant security, Termeni și definiții în domeniul securității, <https://www.secant.ro/index.php>.
- <sup>168</sup> Cătălin Alexandru BRICEAG, *Elemente fundamentale în managementul riscurilor*, 2014, <https://intelligence.sri.ro/elemente-fundamentale-managementul-riscurilor-studiu-de-caz-managementul-riscurilor-asociate-infrastructurilor-critice/>.
- <sup>169</sup> (analiza SWOT) [https://www.avocatnet.ro/articol\\_44984/Analiza-SWOT-Cum-affli-punctele-tari-si-punctele-slabe-ale-afacerii-tale-inainte-de-demararea-unui-proiect.html](https://www.avocatnet.ro/articol_44984/Analiza-SWOT-Cum-affli-punctele-tari-si-punctele-slabe-ale-afacerii-tale-inainte-de-demararea-unui-proiect.html).
- <sup>170</sup> Alasdair ROSS; Gareth LOFTHOUSE; *Reputation: Risk of risks*, An Economist Intelligence Unit white paper sponsored by, Ace, Cisco Systems, Deutsche Bank, IBM and KPMG. The fourth in a series of reports from the Economist Intelligence Unit's Global Risk Briefing, research programme targeted at senior executives responsible for managing corporate risk. The Economist, Economist Intelligence Unit Great Britain, London, Economist Intelligence Unit, 2005, p.26.
- <sup>171</sup> (managementul riscului) ([https://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management)).
- <sup>172</sup> Steluța NISIPEANU, *Managementul riscului, parte integrantă a unui management performant*, Conference on Quality and Reliability, Sinaia, 22-24 septembrie 2010, <https://www.slideshare.net/Standardizare/23-steluta-nisipeanu-managementul-riscului>).
- <sup>173</sup> (managementul riscului) <https://de.wikipedia.org/wiki/Reputationsrisikomanagement>.
- <sup>174</sup> Wolfgang SCHILLER, *Reputations-Risikomanagement. Die größten Risiken für Marken*, Redaktion RiskNET, 2018, <https://www.risknet.de/themen/risknews/die-groessten-risiken-fuer-marken/>.
- <sup>175</sup> Inga HÖLTMANN, *ImagewechselWie sich Unternehmen neu erfinden*, 2016, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/imagewechsel-wie-sich-unternehmen-neu-erfinden/12785036.html>.
- <sup>176</sup> Michael REGESTER, Judy LARKIN, *Managementul Crizelor și al situațiilor de risc*, București, comunicare.ro, 2003, p. 28, apud I.Chiciudean, G. David, *Managementul comunicării în situații de criză*, București, comunicare.ro, 2011, p. 39.

- 177 Simon, BOOTH, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprise*, Routledge, Londra, 1993, pp. 91-104. Apud. Cristina Coman, *Relații publice, Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2006, p.64.
- 178 (managementul crizelor) <https://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement>.
- 179 Ansgar THIESSEN, (Hrsg.): *Handbuch Krisenmanagement*, Springer VS, Wiesbaden: 2013.
- 180 Patrick LAGADEC, *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hil, Mars 1991.
- 181 A. THIESSEN, op.cit.
- 182 Cristina COMAN, *Comunicarea de criză, tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 25.
- 183 Ioan DEAC, *Comunicarea în situații de criză*, în: "Școala europeană", Odorheiu Secuiesc, 2010.
- 184 (tipologia crizelor organizaționale) <https://www.risknet.de/wissen/glossar>.
- 185 Barry McLONGLIN, *Overcoming Panic and Fear: Risk and Crisis Communications*, McLoughlin MultiMedia Publishing, Limited, 1998, p.10.
- 186 Terry PAUCHANT, Ian MITROFF, *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992, p.10.
- 187 T. PAUCHANT, I. MITROFF, op.cit. p.12.
- 188 Ian MITROFF, *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2004.
- 189 Otto LERBINGER, *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ, Erlbaum, 1997.
- 190 Tom CURTIN, *Managing a Crisis*, New York, Palgrave MacMillan, 2005, p. 3, apud. Chicudean, Țoneș, op.cit. p.46.
- 191 Timothy COOMBS, *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. in "Corporate Reputation Review", 10(3), Palgrave Macmillan, London, 2007, pp. 163-176.
- 192 Sonia KUKREJA, *What is Crisis?*, Management study HQ, 2017, [https:// www. managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html](https://www.managementstudyhq.com/what-is-crisis-and-different-types-of-crisis.html).
- 193 (criza economică) <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskrise>.
- 194 Ian, MITROFF, Terry PAUCHANT, Paul SHRIVASTAVA, *The Structure of Man-made Organizational Crises. Conceptual and Empirical Issues in Development of a General Theory of Crises Management*, in: "Technological Forecasting and Social Change", 33/1988, pp.83-107, Amsterdam, Elsevier, 1988, p.86.
- 195 Timothy COOMBS, *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*, in: Journal of Public Relations Research, 8(4), 1996, p. 279-295, [https:// www.researchgate.net/publication/ 232958752\\_ Communication\\_ and\\_ Attributions\\_ in\\_ a\\_ Crisis\\_ An\\_ Experimental\\_ Study\\_ in\\_ Crisis\\_ Communication](https://www.researchgate.net/publication/232958752_Communication_and_Attributions_in_a_Crisis_An_Experimental_Study_in_Crisis_Communication).
- 196 Ioan DEAC, *Gestionarea crizelor mediatice*, București: Editura Universității Naționale de Apărare, 2003, p.14.
- 197 Ion CHICIUDEAN, Valeriu ȚONEȘ, *Gestionarea crizelor de imagine*, București, comunicare.ro, 2010, p. 112.
- 198 CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.110.
- 199 CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.110.
- 200 George DAVID, *Relații publice, garanția succesului*, ediția a doua, Editura Oscar Print, București, 2003, p. 193.
- 201 CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.104.

- <sup>202</sup> Scott BAMFORD, *Reputational Damage: 3 Worst Cases & 11 Next Steps for Protecting Your Brand & Company*, in: "JD Supra", LLC, Sausalito, California, 2019, [https:// www. jdsupra. com/legalnews/reputational-damage-3-worst-cases-11-90321/](https://www.jdsupra.com/legalnews/reputational-damage-3-worst-cases-11-90321/)
- <sup>203</sup> Jonas SICKLER, *What is Reputational Risk and How to Manage it*, in: reputationmanagement. com/blog, Terakeet, NY 1, 2019, <https://www.reputationmanagement.com/ blog/reputational-risk/>
- <sup>204</sup> Philip KOTLER, *Managementul marketingului*, București, Editura Teora, 1998, p. 35.
- <sup>205</sup> Michael REGESTER, Judy LARKIN, *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, București, Editura comunicare.ro, 2003, p.27.
- <sup>206</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.129.
- <sup>207</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.125.
- <sup>208</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.131.
- <sup>209</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.127.
- <sup>210</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.132.
- <sup>211</sup> Scott Bamford, op.cit., 2019.
- <sup>212</sup> Wincenty OKON, *Pedagogia Secolului XX. Învățământul problematizat în școala contemporană*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1978.
- <sup>213</sup> Michael HALL, *Problem Management: An Implementation Guide for the Real World*, BCS, The Chartered Institute for IT, Swindon, UK, 2004.
- <sup>214</sup> Charles KEPNER, Benjamin TREGOE, *The Rational Manager*. McGraw-Hill, 1965.
- <sup>215</sup> I.Stavre, op.cit. p.36.
- <sup>216</sup> (management de criză) <https://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement>)
- <sup>217</sup> Cristina COMAN, *Comunicarea de criză*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 181.
- <sup>218</sup> CHICIUDEAN/ȚONEȘ, op.cit., p.163.
- <sup>219</sup> Timothy COOMBS, *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*, in: *Corporate Reputation Review*, 10(3), 2007, pp. 163-176.
- <sup>220</sup> Cristina COMAN, *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Polirom, 2009, cap.6: Strategiile de comunicare, pp.181-208.
- <sup>221</sup> William L. BENOIT. *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, State University of New York Press, 1995. (apud. COMAN, *Comunicarea de criză*, pp. 178-184.)
- <sup>222</sup> Timothy COOMBS, *Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies*, in: *Management Communication Quarterly*, vol.8, nr.4, May 1995, London, Sage Publications, 1995, pp. 447-476, <http://mcq.sagepub.com/content/8/4/447> (apud. COMAN, *Comunicarea de criză*, pp. 179-181.)
- <sup>223</sup> Keith Michael HEARIT, *On the Use of Transcendence as an Apologia Strategy: The Case of Johnson Controls and Its Fetal Protection Policy*, in: "Public Relations Review", vol. 23, nr. 3, 1997, pp. 220-221. (apud. COMAN, *Comunicarea de criză*, pp. 200-202.
- <sup>224</sup> PRINCIPIU: (DEX, Accepțiunea 1) *Element fundamental, idee, lege de bază pe care se întemeiază o teorie științifică, un sistem politic, juridic, o normă de conduită etc.* (<https://dexonline.ro/definitie/principiu>), (Wikipedia) *Afirmatie sau regula care formează baza pentru alte considerații, afirmații sau activități.* (<https://ro.wikipedia.org/wiki/Principiu>) – Utilizare în filosofie, științe, legislație.
- <sup>225</sup> Principii axiomatice și sistemice (<https://de.wikipedia.org/wiki/Prinzip>).
- <sup>226</sup> Principiile nu trebuie confundate cu trăsăturile caracteristice ale unui obiect sau fenomen, principiile se obiectivează în context dinamic, în acțiune, pe când caracteristicile sunt acele însușiri (observabile sau deduse logic) care descriu ceea ce individualizează un sistem și determină structura acestuia, adică operează diferențe în context static.

- <sup>227</sup> Organizații din domeniul administrativ (instituții de stat, guvernamentale, instituții ale administrației locale), al sistemului de siguranță națională (poliție, armată, justiție), politic (partide), economico-finanțar (firme comerciale, corporații), cultural-artistic (teatre, muzee), educațional (instituții de învățământ), sistemul de sănătate,
- <sup>228</sup> Exemplele sunt fără număr: Criza guvernamentală cauzată de ordonanța 13, Tragedia de la Colectiv, Criza de la Danone, Criza de la Volkswagen, Criza din Ucraina, Accidentul aviatic de la Balotești, Cutremurul de la 4 martie 1977, Revoluția de la 1989.
- <sup>229</sup> Timothy W. COOMBS, *Conceptualizing Crisis Communication*, in: Robert L. HEATH, Dan H. O'HAIR (eds.), *Handbook of risk and crisis communication*, New York, Editura Routledge, 2009, p. 99.
- <sup>230</sup> Sistematica a fost inspirată, mai ales, de următoarele texte: 1. Die Grundsätze in der Krise, <http://www.comexperts.ch/wissen-fur-sie/krisenkommunikation/10-dos-and-donts-in-der-krisenkommunikation/>; 2. Andreas Duerr (2016) Ziele und Grundsätze der Krisenkommunikation, in: Schützen Sie durch Krisenkommunikation Ihre Geschäftsbeziehungen, <https://www.saxoprint.de/b2bmanager/b2b-relations/krisenkommunikation/>; 2. Christian Hoffmann (2013) Krisenkommunikation, am Krisenkommunikationsgipfel an der Universität St. Gallen, <https://de.slideshare.net/sharcom/krisenkommunikation-kveb/>
- <sup>231</sup> Alcătuirea decalogului a fost inspirată, mai ales, de următoarele texte:
1. Timothy W. COOMBS (2009): *Comunicarea de criză. O analiză a Institutului American de PR (IPR)*. (In original, "*Crisis Management and Communications*". Copyright Institute for Public Relations. Decembrie 2008.) Traducere și adaptare: Adina Tudor, Forum for International Communications., <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-de-criza/244-comunicarea-de-criza-partea-i.html>.
  2. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2014), IT-Grundschutz, 7.4. *Krisenkommunikation. Zielgruppen in der Krisenkommunikation*. [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzSchulung/Webkurs1004mi/7\\_Notfaellebewaeltigen/3\\_Krisenkommunikation/Krisenkommunikation\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzSchulung/Webkurs1004mi/7_Notfaellebewaeltigen/3_Krisenkommunikation/Krisenkommunikation_node.html).



*Operațiile tehnice, editoriale și tiparul  
au fost executate la Centrul Tehnic-Editorial al Armatei  
sub comanda nr. 2048/2020*